



20 15

RAPPORT DE RESPONSABILITÉ
SOCIALE D'ENTREPRISE

Notre Responsabilité

Nous voulons croître
— dans le respect de nos
principes



Travailler de manière responsable chez Arla

Le code de conduite régit les activités d'Arla dans le domaine de la responsabilité

Les principes d'Arla en matière d'éthique et de développement durable sont exposés dans le document « Notre responsabilité – le code de conduite d'Arla Foods ». Ce texte, adopté par le Conseil de surveillance d'Arla, existe maintenant en douze langues et peut être téléchargé sur le site www.arla.com. C'est à la fois un outil et un ensemble de repères sur lequel nous alignons notre comportement et notre prise de responsabilité dans le cadre de nos activités.

Responsables tout au long de notre chaîne de création de valeur

Chez Arla, nous nous efforçons de travailler de façon responsable sur l'ensemble de notre chaîne de valorisation. Cette démarche va du travail dans les exploitations laitières et des rapports avec les fournisseurs à la production et à la distribution. Elle a aussi pour objectif d'inciter les consommateurs à adopter des habitudes alimentaires durables.

Nous voulons croître – dans le **respect de nos principes**. Nous gérons nos activités de manière **durable** et **responsable** afin de préserver et de développer la **réputation** et la **rentabilité** de notre entreprise, tout en nous préoccupant du bien-être des gens et en produisant de la croissance.

Nous avons mis en place des procédures et un dispositif de suivi annuel destinés à garantir l'adhésion de l'ensemble du personnel à « Notre responsabilité ». Le code de conduite s'applique à tous les salariés et il incombe à nos cadres et à nos dirigeants de veiller à ce que la culture de la responsabilité soit solidement enracinée. Afin d'assurer une large implication à l'échelle de l'entreprise, les cadres dirigeants et les supérieurs hiérarchiques classent par ordre de priorité les domaines exigeant un surcroît d'attention.

Arla est une entreprise mondiale, et chacune de nos unités opérationnelles a apporté sa contribution à ce rapport annuel. Il retrace les progrès que nous avons faits dans le domaine de la responsabilité et nous donne l'occasion de réinvestir et de définir plus précisément les domaines sur lesquels nous devons nous concentrer à l'avenir.

Enraciner une culture de la responsabilité

Une approche holistique

Rapport 2015 sur la responsabilité sociale d'entreprise

Le code de conduite porte sur onze domaines choisis pour refléter nos activités et ce que nous considérons comme étant « Notre responsabilité ». Ces domaines sont regroupés autour de quatre grands thèmes : « Une entreprise responsable », « La confiance dans les produits », « Le souci de l'environnement et du bien-être animal » et « Des relations responsables ».

Notre responsabilité en 2015

– faits et chiffres



UNE NOUVELLE
POLITIQUE DES DROITS
DE L'HOMME

SÉCURITÉ SANITAIRE DES ALIMENTS

95 %

des sites sont **conformes aux normes de la GFSI** (Initiative mondiale pour la sécurité sanitaire des aliments).



UNE SOLIDE
RÉPUTATION

Enquête sur la réputation : bons résultats sur tous les marchés clés.

ACTIONS CONTRE LA CORRUPTION

273 collègues ont participé aux **formations présentielles contre la corruption.**

ALERTE ÉTHIQUE

La fonction d'alerte éthique, qui **permet** aux collègues de **faire part de leurs inquiétudes**, a reçu neuf notifications, dont sept ont donné lieu à des enquêtes plus approfondies.



4

processus de vérification préalable de l'intégrité ont été effectués sur de nouveaux marchés.



ARLAGÅRDEN®
ÉTENDU À TOUS
LES PRODUCTEURS
DE LAIT ARLA

-16 %

L'**impact** total d'Arla **sur le climat** a **baissé** de 16 % par rapport au niveau de 2005, malgré l'augmentation de la production intervenue pendant cette période.

VISITES DES FERMES

400 000

consommateurs ont visité des fermes au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni.



Un nouveau logo **soulignant** qu'Arla est **détenue par les producteurs laitiers**.

DES COLLÈGUES MOTIVÉS

Les questionnaires du **sondage sur l'engagement, Barometer**, ont été envoyés dans 14 langues à 17 700 collègues de 28 pays et le **taux de réponse** a été de **89%**.



CODE DE CONDUITE

Le nouveau code de conduite révisé et actualisé est disponible en **12 langues**.

N° 1

Arla est le plus **gros producteur mondial** de produits laitiers **bio**.

FIERS D'ARLA

83% des répondants au sondage sur l'engagement sont **fiers** de travailler chez Arla.

100%

Adoption de l'emballage 100% renouvelable.



Sommaire

6

Introduction

Avant-propos 6
À propos d'Arla 8

10

Une entreprise responsable

Principes commerciaux 12
Étude de cas 15
Principes opérationnels 16
Étude de cas 19
Comportement sur le marché 20
Un regard extérieur 23
Approvisionnement et relations avec les fournisseurs 24

26

La confiance dans les produits

Sécurité sanitaire des aliments 28
Alimentation et santé 30
Un regard extérieur 33
Étude de cas 35

36

Le souci de l'environnement et du bien-être animal

- Environnement et climat 38
- Un regard extérieur 41
- Étude de cas 43
- Secteur laitier 44
- Étude de cas 47

48

Des relations responsables

- Lieu de travail 50
- Étude de cas 53
- Droits de l'homme 54
- Un regard extérieur 57
- Étude de cas 59
- Relations avec la société
et les communautés 60

62

Données et références

- Une gestion responsable 62
- L'organisation d'Arla 63
- Référence au Pacte mondial 64
- Index des marchés
et des filiales 65

Sauf mention contraire, les informations et données chiffrées figurant dans le présent rapport concernent les entreprises laitières détenues par Arla Foods en 2015. Le rapport comprend également quelques exemples de filiales et d'entreprises communes. Chaque chapitre du rapport correspond à l'une des onze rubriques du code de conduite d'Arla Foods, dont la première édition a été publiée au printemps 2008 et qui a été mise à jour en 2015. Pour plus de précisions, consulter le site www.arla.com.



Une coopérative **solide**...

Cela ne fait aucun doute : 2015 a été une année difficile pour les producteurs Arla. C'est dans les moments les plus difficiles qu'il faut être fort, et je pense qu'Arla a fait la preuve de sa force pendant ces périodes agitées. Le principe coopératif est la base solide dont nous, les producteurs, avons besoin. Quelle que soit la quantité de lait que nous décidions de produire, Arla veillera toujours à ce qu'elle soit collectée et que les revenus soient partagés équitablement entre nous.

Les difficultés financières que connaissent de nombreuses exploitations Arla ont beaucoup préoccupé Arla et suscité l'intérêt du monde extérieur. En interne, Arla a pris une série de mesures destinées à augmenter le prix du lait sur le long terme, et des échanges intenses ont eu lieu entre le Conseil de surveillance, les autres représentants élus de la coopérative et le reste des adhérents. La situation actuelle des producteurs de lait a suscité un large débat au sein de l'opinion publique et parmi les responsables, et on peut espérer qu'il débouchera sur des améliorations structurelles et sur des changements positifs dans le comportement des consommateurs.

Globalement, la situation a été une épreuve pour notre coopérative, mais en même temps, elle a montré notre force. Grâce à notre important pool laitier, à notre chaîne d'approvisionnement efficace, à nos marques fortes et à notre présence mondiale, nous sommes bien armés pour relever les défis et saisir les occasions que nous réserve

l'avenir. Avec une population mondiale sans cesse plus nombreuse et un niveau de vie globalement en hausse, la demande de produits laitiers bons pour la santé va augmenter. La priorité du Conseil est, et sera toujours, d'acheter le lait de nos propriétaires au meilleur prix possible.

Notre travail sur la responsabilité et la durabilité à long terme est étroitement lié à la philosophie coopérative, et Arla s'implique dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, du producteur de lait au produit fini.

La base indispensable, c'est d'avoir un programme efficace assurant la qualité du travail dans nos exploitations et ce programme, nous l'avons. Je suis fier qu'Arlagården® soit maintenant en place dans tous les pays où Arla a des producteurs. En effet, c'est non seulement un label de qualité dont nous pouvons bénéficier, mais cela nous permet aussi d'utiliser notre lait cru de la manière la plus efficace possible sur tous les marchés.

Nous devons être attentifs à la responsabilité qui est la nôtre en tant que propriétaires d'une importante entreprise de produits alimentaires. Les responsabilités d'Arla sont définies dans le code de conduite d'Arla Foods mis à jour cette année. Notre action, et la façon dont nous nous comportons sont exposées au regard d'autrui. Du fait de la taille de notre entreprise, on exige plus de nous. Nous devons donc donner l'exemple.

Nous devons aussi être conscients de ce que nous pouvons améliorer chez nous, à l'intérieur

d'Arla. Afin d'assumer la responsabilité de nos engagements, il est important que nous ayons une attitude ouverte et transparente et que nous travaillions sur les points qui peuvent être améliorés.

Dans le présent rapport, Arla revient avec honnêteté et franchise sur les réussites de l'année écoulée et expose les points où des améliorations sont possibles. Ces informations sont importantes pour moi, en tant que propriétaire, ainsi que pour les salariés d'Arla et pour quiconque s'intéresse à notre activité.

Bien que de nombreuses exploitations connaissent encore des difficultés financières, je suis confiant et je pense qu'Arla est une bonne structure pour les producteurs. Notre entreprise est solide et nous sommes prêts à travailler dans un monde en constante mutation.

Ösarp, Suède, février 2016

Åke Hantoft
Président



... aux grandes **ambitions**

En 2050, nous serons neuf milliards d'êtres humains sur Terre. Quand on y pense, on peut soit être inquiet, soit commencer à agir. En tant que grand producteur alimentaire, Arla entend participer à la résolution des problèmes mondiaux que pose cette croissance démographique et à la réalisation des objectifs de développement durable adoptés l'année dernière par les Nations unies, et dont je pense qu'ils vont dans le même sens que ceux que nous nous sommes fixés chez Arla.

Notre première priorité est de fournir des produits nourrissants, sains et sûrs, issus d'une production responsable et consciente de l'impact social et environnemental.

Un élément central de la nouvelle stratégie « Good Growth 2020 » que nous avons présentée en décembre 2015 est notre volonté de développer notre position d'entreprise laitière mondiale fournissant des « qualités nutritives naturelles ». Pour nous, il va de soi que nous faisons tout cela de manière honnête et transparente.

La stratégie de santé que nous avons lancée l'année dernière constituera la base des orientations que nous prendrons dans nos activités d'innovation et de développement de nos catégories. Cette stratégie met l'accent sur le développement des produits, l'adoption de bonnes habitudes alimentaires par les consommateurs et l'instauration de partenariats avec des chercheurs et des acteurs influents. Nous sommes loin d'avoir tout compris sur la place que le lait peut tenir dans la lutte contre des

fléaux mondiaux comme les maladies de civilisation et la malnutrition – et nous voulons acquérir et diffuser les connaissances nécessaires.

Malgré l'augmentation de notre production, nous n'avons pas cessé de réduire notre impact sur l'environnement. Les produits laitiers d'Arla peuvent donc être une composante importante d'un régime alimentaire durable tel que le définit l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Nos producteurs adhérents sont parmi les meilleurs en ce qui concerne la réduction des gaz à effet de serre par kilo de lait et nous continuerons, par le biais de notre stratégie pour un secteur laitier durable, à améliorer leurs performances environnementales. Un élément essentiel pour rendre la production laitière plus efficace est d'offrir aux vaches de bonnes conditions de vie, car les vaches heureuses et en bonne santé produisent plus de lait et un lait de meilleure qualité.

Notre chaîne d'approvisionnement joue un rôle tout aussi important dans la réduction de notre impact environnemental, grâce au recours à des technologies nouvelles et à des pratiques de gestion efficaces. En 2015, nous avons aussi augmenté notre utilisation de sources d'énergie renouvelables.

Rien de tout cela ne serait possible sans l'implication des collègues d'Arla. Notre sondage Baromètre réalisé en 2015 montre clairement qu'ils sont très satisfaits de leur travail, qu'ils ont une culture positive très marquée et un solide leadership. Pour rester fidèles à nos ambitions

et préserver le dynamisme de notre activité, il est essentiel que nous ayons des collègues très impliqués et ouverts au changement.

Il y a huit ans, Arla a adhéré au Pacte mondial, une initiative des Nations unies importante pour la promotion des pratiques éthiques dans le monde des affaires. Cela signifie que nous entendons axer notre culture d'entreprise et nos stratégies sur les dix principes de base du Pacte mondial. Pour souligner cette ambition, nous avons continué à développer notre code de conduite, notamment pour le mettre en accord avec l'internationalisation d'Arla et avec nos activités sur de nouveaux marchés. Dans le domaine des droits de l'homme, nous avons adopté une nouvelle politique qui réaffirme de manière plus claire et avec plus de vigueur les dispositions du code de conduite à ce propos.

Nous nous engageons également à informer nos parties prenantes et le monde qui nous entoure sur ces principes. Le présent rapport s'inscrit dans cette démarche, et il fait également partie du rapport annuel 2015 d'Arla disponible au téléchargement sur le site arla.com.

Je vous invite à suivre notre développement de grande entreprise laitière responsable détenue par ses producteurs et à nous indiquer les domaines où vous pensez que nous pouvons faire mieux.

Aarhus, Danemark, février 2016

Peder Tuborgh
Président du Conseil d'administration

À propos d'Arla

Arla Foods est une entreprise laitière mondiale et une coopérative dont les propriétaires sont des producteurs de lait de sept pays : le Danemark, la Suède, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas. Nos produits sont commercialisés sous des marques très connues dans plus d'une centaine de pays. Nous avons des activités dans 38 pays avec des sites de production dans 16 d'entre eux. Arla est la cinquième plus grande entreprise laitière mondiale pour le poids de lait reçu et le plus gros producteur au monde de produits laitiers bio.

Une année difficile pour les entreprises laitières

Les prix élevés du lait en 2013/2014 ont entraîné une augmentation de l'offre. L'interdiction des importations par la Russie et la chute brutale des importations chinoises se sont traduites fin 2014 par un effondrement des prix, qui sont restés à un niveau faible tout au long de l'année 2015. La disparition des quotas laitiers européens en avril 2015 a gonflé l'offre de lait en Europe du Nord, aggravant encore le déséquilibre entre l'offre et la demande.

La chute des prix sur les marchés mondiaux a pesé à la fois sur le chiffre d'affaires d'Arla et sur le prix

que nous pouvons payer à nos producteurs laitiers. Arla a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 10,3 milliards d'euros en baisse de 3,3 % par rapport à 2014. Afin de préserver la rentabilité de l'entreprise et de pouvoir verser une rémunération compétitive sur le long terme, nous avons engagé un certain nombre de programmes de réduction des coûts et d'augmentation de l'efficacité.

Sur l'ensemble de l'année, le prix du lait payé aux adhérents, ce qu'on appelle le prix de performance Arla, était de 0,337 euro. Ce prix bas a mis de nombreuses exploitations dans une situation financière difficile, entraînant chez les exploitants un très fort mécontentement qui n'a pas échappé aux consommateurs et aux médias.

Mise en avant de l'idée coopérative

Nous avons lancé sur ce sujet une campagne sur le thème de la « marque des fermiers » pour souligner le fait qu'Arla est détenue par les producteurs et expliquer aux consommateurs comment fonctionne le modèle coopératif.

Extension d'Arlagården® à l'ensemble d'Arla

Arla reste attachée à la production durable de lait de grande qualité. Le programme d'assurance qualité Arlagården® est maintenant mis en œuvre dans tous les pays où nous avons des propriétaires.

Expansion en Afrique, en Asie et en Australie

Conformément à notre stratégie 2017, nous poursuivons notre expansion en dehors de nos marchés européens traditionnels. En 2015, nous avons créé des entités commerciales régionales à Lagos, au Nigeria, et à Kuala Lumpur, en Malaisie, et avons, par le biais d'entreprises communes, instauré des partenariats stratégiques au Nigeria, au Sénégal, en Égypte et en Australie. Les partenaires retenus ont tous participé à notre programme d'évaluation et de sélection qui détermine s'ils respectent un certain nombre de critères en matière financière, juridique et de responsabilité sociale d'entreprise.

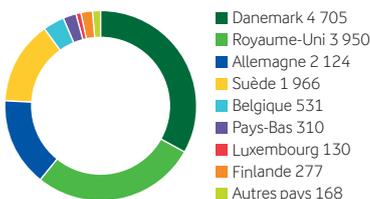
LA MISSION D'ARLA

Valoriser au maximum le lait de ses producteurs tout en leur ouvrant des perspectives de croissance.

LA VISION D'ARLA

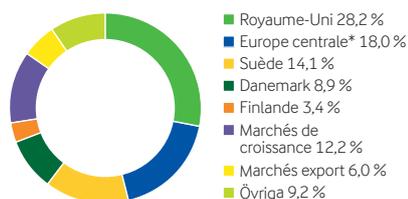
Être, en tant qu'acteur de l'avenir du secteur laitier, une source naturelle de santé et d'inspiration pour le monde.

LAIT CRU REÇU, EN MILLIONS DE KG



La quantité totale de lait cru reçu par Arla s'est élevée à 14 191 millions de kg, soit une augmentation de 6 %. Les propriétaires fournissent 88 % de la quantité totale de lait cru reçu.

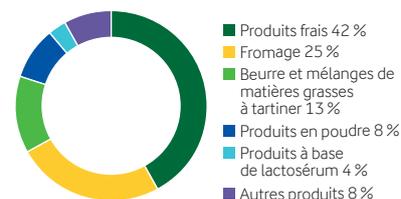
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉS



Le chiffre d'affaires total d'Arla a baissé de 3,3 % depuis 2014.

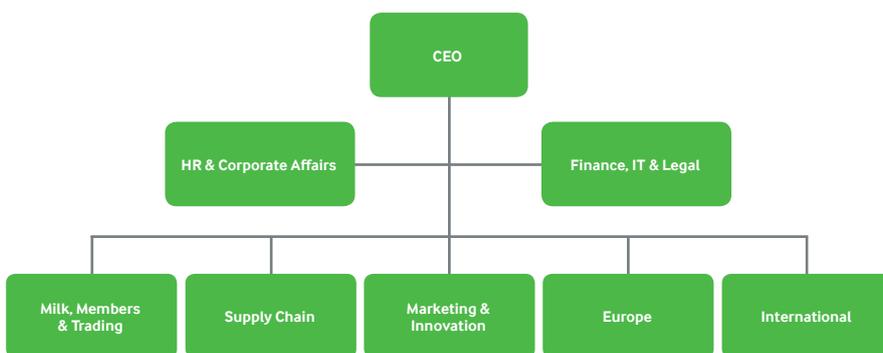
* L'Europe centrale comprend les marchés de Consumer Central Europe.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR GROUPES DE PRODUITS



Le chiffre d'affaires par catégories de produits était identique à celui de 2014

NOUVELLE ORGANISATION POUR ATTEINDRE LA STRATÉGIE 2020



En février 2016, Arla a annoncé des changements structurels pour mettre en œuvre sa nouvelle stratégie – Good Growth 2020. Pour plus d'informations, consultez arla.com. Pour plus d'informations à propos de la structure de l'organisation pendant 2015 (dont ce rapport est concerné), cf. page 63.

L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

Président du Conseil de surveillance : Åke Hantoft
Président adjoint du Conseil de surveillance : Jan Toft Nørgaard
Président du Conseil d'administration : Peder Tuborgh
Président adjoint du conseil d'administration : Povl Krogsgaard

UNE STRUCTURE DÉMOCRATIQUE CONTRÔLÉE PAR SES PROPRIÉTAIRES



Le graphique indique le nombre d'adhérents/propriétaires au 31 décembre 2015. Toutes les élections et autres consultations ont lieu selon le principe « un adhérent, une voix ». L'Assemblée des délégués est l'instance décisionnelle suprême d'Arla.

CHIFFRE D'AFFAIRES

10,3

10,3 milliards d'euros (10,6 milliards d'euros en 2014), dont 73 % proviennent de nos marchés clés (Royaume-Uni, Allemagne, Suède, Danemark, Finlande et Pays-Bas). Le bénéfice 2015 s'est établi à 295 millions d'euros (2014 : 314 millions d'euros).

COLLÈGUES

19 025

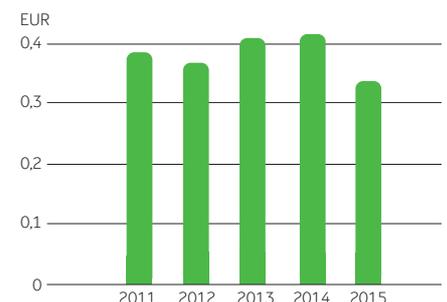
Arla a des collègues dans 38 pays sur tous les continents. Le nombre des salariés a baissé par un pour cent depuis l'année dernière.

NOMBRE DE PROPRIÉTAIRES

12 650

Arla Foods est une coopérative détenue par 12 650 producteurs laitiers en Suède, au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas.

PRIX MOYEN DU LAIT AU KG







Une entreprise responsable

Chez Arla, il va de soi que la rentabilité et les pratiques commerciales éthiques vont de pair. En revanche, cela ne se fait pas tout seul, mais à force de motivation, de collaboration et d'intégrité.

Nous avons un comportement crédible et intègre lors de toutes nos activités.

La responsabilité, c'est d'abord savoir discerner **le bien du mal**

- Code de conduite révisé
- Extension du champ d'application de l'alerte éthique
- Programme anticorruption

Arla est une entreprise mondiale et une coopérative dont les propriétaires sont des producteurs laitiers du Danemark, de Suède, du Royaume-Uni, d'Allemagne, de Belgique, du Luxembourg et des Pays-Bas. Nous nous conformons à la législation de tous les pays où nous exerçons nos activités et nous respectons les principes énoncés dans notre code de conduite. Cela nous permet d'agir de manière crédible et intègre et d'être un bon exemple de gouvernance responsable.

Arla appuie le Pacte mondial

Début 2008, Arla a adhéré au Pacte mondial, une initiative des Nations unies pour la promotion des pratiques éthiques dans le monde des affaires. En tant que signataire du Pacte, nous entendons axer notre culture d'entreprise et nos stratégies sur les dix principes de base du Pacte mondial, et communiquer pour en informer nos parties prenantes et le monde qui nous entoure. Le présent rapport expose les progrès accomplis par Arla et les points où nous estimons pouvoir nous améliorer (cf. page 64).

Nous appuyons également les objectifs de développement durable adoptés en 2015 par les Nations unies (cf. page 15).

Les priorités du comité RSE en 2015

Lors des réunions ordinaires du comité RSE en 2015, les débats et les actions ont porté sur les conclusions du rapport RSE de 2014 et sur des questions de responsabilité mises en avant par les médias, les réseaux sociaux ou des ONG. En outre, le comité a, en tant que groupe de pilotage, été chargé de la révision du code de conduite d'Arla intitulé « Notre responsabilité ». Il a également supervisé l'élaboration d'une nouvelle stratégie des droits de l'homme et d'un nouveau processus de vérification préalable de l'intégrité (cf. page 54), qui visent à mettre Arla en phase avec les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et avec les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Le modèle de gouvernance d'Arla en ce qui concerne la responsabilité d'entreprise était également au programme, et la création, au niveau transorganisationnel et transfonctionnel, d'une communauté Arla de la responsabilité a été engagée.

Un code de conduite révisé et mis à jour

Publié pour la première fois en 2008, le code de conduite d'Arla a été mis à jour pour mieux refléter l'entreprise actuelle, nos attentes vis-à-vis de nous-mêmes et celles du monde qui nous entoure. Les formulations ont été renforcées et affinées et le

ALERTE ÉTHIQUE

Neuf

Depuis la création de la fonction d'alerte éthique, ou whistleblowing, en 2012, Arla a reçu 26 notifications provenant de la plupart des entités de l'entreprise. Elles concernaient des domaines comme l'audit, la compa-

bilité, le vol, les frais de représentation et l'hygiène et la sécurité. La moitié des notifications ont été classées en tant que comportement inapproprié à l'égard d'un individu, ce qui signifie que, pour des raisons juridiques, nous ne pouvons pas les enregistrer et les traiter. Dans ces cas, l'auteur de la notification est aiguillé vers un interlocuteur au sein du service RH.

En 2015, la fonction d'alerte éthique a reçu neuf notifications, dont sept ont donné lieu à des enquêtes plus approfondies. Les mesures appropriées ont été prises en fonction des résultats de l'enquête.

code exprime nos engagements de manière plus claire. Suite à l'élargissement du domaine d'application du code, nous avons étendu la fonction d'alerte éthique à toutes les entreprises détenues ou contrôlées par Arla.

Le code existe maintenant en douze langues. Afin d'en appuyer la mise en œuvre, nous avons revu la formation en ligne et mis un certain nombre d'outils de communication à la disposition des cadres et des collègues. Nous reconnaissons la nécessité d'une sensibilisation à « Notre responsabilité » dans toutes les entités de notre entreprise.

Actions contre la corruption

Suite à la mise à jour de la directive contre la corruption en 2014, Arla a nommé un responsable chargé au niveau mondial de la conformité dans le domaine de la lutte contre la corruption et a consacré un temps important à la mise en œuvre de la directive et des nouvelles procédures qui en découlent. Un élément nouveau est le registre interne où sont consignés tous les cadeaux matériels et les invitations offerts ou reçus par Arla, et que les collègues doivent remplir, ce qui donne à Arla une meilleure vue d'ensemble des activités dans ce domaine.

Tentatives de fraude déjouées

En tant que grande entreprise de renom, Arla est la cible de tentatives de fraude, mais nos procédures

internes et nos campagnes de sensibilisation ont fait la preuve de leur efficacité lorsqu'elles ont été mises à l'épreuve.

En 2015, des personnes malintentionnées ont, à plusieurs reprises, essayé de se faire passer pour Arla ou un de nos collègues afin de mener des activités frauduleuses contre nos partenaires commerciaux ou des tiers. Nous avons également constaté des tentatives d'utilisation abusive de notre identité visuelle, de nos logos et de nos en-têtes afin de bénéficier de prestations, d'obtenir des paiements anticipés ou de conclure des accords de prêts. Toutes ces tentatives ont été signalées aux autorités policières compétentes.

Sensibilisation à la maîtrise des coûts

Une évaluation interne des coûts menée chez Arla Suède a mis à jour dans certaines entités de l'entreprise des cas isolés de dépenses inacceptables engagées principalement pour des divertissements ou réceptions à l'attention de clients. Pour y remédier, nous avons mis en place de nouvelles réglementations et révisé les systèmes et procédures de contrôle.

Sanctions pour défaut de conformité

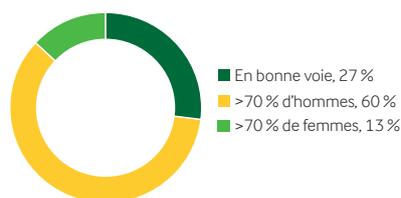
Il n'y a pas eu de sanctions pour violation de la législation et de la réglementation.

FORMATIONS CONTRE LA CORRUPTION

273

Des formations présentiels contre la corruption ont été proposées dans toute l'entreprise et l'engagement d'Arla dans la lutte contre la corruption fait partie du programme d'accueil des nouveaux collègues. 273 collègues ont participé aux formations et environ 600 autres ont été identifiés comme ayant besoin de la formation.

PARITÉ HOMMES-FEMMES



Notre objectif pour 2020 est qu'il n'y ait pas plus de 70 % d'hommes ou de femmes dans une même équipe. 27 % des équipes de plus de cinq personnes avaient atteint cet objectif fin 2015. Des informations sur la diversité dans les conseils et chez les cadres supérieurs figurent dans le rapport financier annuel (cf. page 54).





Les ambitions d'Arla sont en accord avec les nouveaux objectifs de développement durable des Nations unies

CES OBJECTIFS INCITENT ARLA À CONTINUER SUR LA VOIE DANS LAQUELLE ELLE S'EST ENGAGÉE ET À ADOPTER UNE POSITION ENCORE PLUS CLAIRE, COMME L'INDIQUE UN SPÉCIALISTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE D'ARLA.

En septembre 2015, les Nations unies ont publié leurs nouveaux objectifs de développement durable, qui s'inscrivent dans une perspective large et sont valables pour tous les pays, riches ou pauvres. Pour que ces objectifs puissent devenir réalité, tous les pays, entreprises et organisations doivent y adhérer et s'associer à tout changement nécessaire. Pour Arla, le voyage a déjà commencé.

Les nouveaux objectifs de développement durable remplacent les objectifs du Millénaire, qui étaient très centrés sur la lutte contre la pauvreté. La santé, la paix et l'égalité sont venus s'ajouter aux domaines initiaux, comme la pauvreté, l'éducation et le climat, dans l'objectif de créer des communautés résistantes sur le long terme. Autre nouveauté : les objectifs ne s'adressent pas seulement aux pays et aux gouvernements, mais invitent aussi les entreprises et les organisations à coopérer et à participer par-delà les frontières.

« En comparant les objectifs de développement durable des Nations unies et l'action d'Arla dans ce domaine, on voit que nous sommes déjà en phase avec plus de la moitié des dix-sept objectifs », indique Kjell Lundén Pettersson, spécialiste chargé du développement durable et de la responsabilité chez Arla.

Il cite comme exemple clair le fait qu'Arla produise des aliments sains et nutritifs pour les consommateurs du monde entier et le fasse d'une manière durable. Kjell Lundén Pettersson croit également que la stratégie environnementale d'Arla et l'adhésion de l'entreprise aux principes d'une production laitière durable, dont l'enjeu fondamental est de réduire la consommation de ressources, sont parfaitement en phase avec les objectifs de développement durable. Il en est de même du sourcing responsable pratiqué par l'entreprise pour le cacao et le soja, par exemple, et des efforts entrepris pour

améliorer en permanence l'environnement de travail, lutter contre la corruption et défendre clairement les droits de l'homme partout dans le monde.

« Il est intéressant pour nous de voir que les efforts que nous menons déjà en matière de développement durable peuvent changer les choses. Les objectifs de développement durable des Nations unies nous incitent à aller plus loin et à adopter une position encore plus tranchée sur ces questions. Notre philosophie repose sur le principe que notre action en faveur du développement durable fait partie de notre contribution à la société. »

Kjell Lundén Pettersson identifie aussi de nouvelles perspectives de coopération permettant au secteur laitier d'atteindre des objectifs communs. À la COP 21, le sommet mondial sur le climat qui s'est tenu à Paris en décembre 2015, le secteur a mis en avant son action et la façon dont il appuie les objectifs de développement durable. Kjell Lundén Pettersson estime également que grâce au champ d'application élargi de ces nouveaux objectifs, plus de gens se sentiront capables d'apporter une contribution.

« Personne ne peut être partout en même temps, mais chacun peut apporter sa pierre à l'édifice. Nous espérons que cela augmentera l'implication du secteur privé. »

Peder Tuborgh, président du Conseil d'administration d'Arla, et les patrons de plusieurs autres grandes entreprises internationales ont publié une lettre ouverte dans l'édition internationale du Financial Times. Ils y exprimaient leur soutien aux objectifs de développement durable et invitaient les Nations unies à coopérer avec le secteur privé afin que les changements réalisés soient les plus importants possibles.

« Chez Arla, nous avons déjà un programme très clair de développement durable. Je pense qu'en



Kjell Lundén Pettersson, Ph.D., Senior Manager Corporate Responsibility chez Arla.

liançant ce programme aux nouveaux objectifs des Nations unies, nous pourrions contribuer à sensibiliser l'opinion à ce thème important et aux raisons qui dictent notre action dans ce domaine. J'espère que, ce faisant, nous serons une source d'inspiration pour d'autres et qu'ainsi, les effets à long terme de nos actions seront encore plus importants. ■

► Pour en savoir plus : sustainabledevelopment.un.org

Nous gérons nos activités d'une manière responsable et coopérative propice aux intérêts financiers de nos propriétaires.

Le prix bas du lait : un défi de taille

- Gros plan sur le bas prix du lait
- Un modèle de décompte uniforme
- L'implication des propriétaires

L'objectif d'Arla est de créer une valeur ajoutée pour ses propriétaires. Grâce à notre modèle de coopérative de producteurs laitiers gérée démocratiquement, tous les propriétaires ont la possibilité d'influencer les décisions importantes et élisent des délégués qui les représentent dans les instances de gouvernance de l'entreprise. Le Conseil de surveillance est chargé de prendre les décisions concernant les stratégies globales de l'entreprise et de veiller à ce que l'entreprise soit gérée au mieux des intérêts des propriétaires.

La pression d'un bas prix du lait

L'ambition d'Arla est de maximiser le prix du lait versé à ses propriétaires afin qu'ils puissent continuer à investir et à développer leurs exploitations. Pourtant, en 2015, nos producteurs ont été confrontés à une baisse du prix du lait qui s'est traduite par de grosses difficultés financières pour de nombreuses exploitations. Les raisons principales du bas prix du lait ont été l'augmentation de la production mondiale de lait, doublée de l'interdiction des importations prononcée par la Russie et de la baisse des importations chinoises.

Arla a réagi à cette situation défavorable en réduisant ses coûts, par des programmes d'augmentation de l'efficacité et en transférant le plus de lait

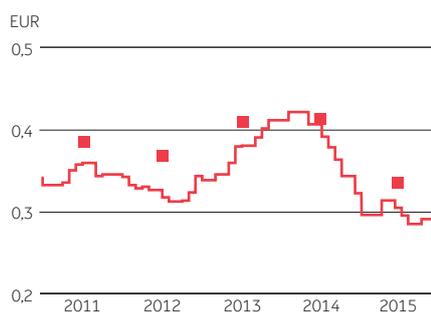
possible du segment peu rentable des produits pour l'industrie vers des segments de marque ou à plus grande valeur ajoutée. En outre, l'équipe dirigeante a rencontré, entre autres, des responsables politiques et des représentants des banques dans les pays où nous avons des adhérents afin de leur expliquer la situation difficile des producteurs laitiers et d'obtenir des améliorations pour les exploitants.

Un modèle de décompte uniforme

Au fil des ans, Arla a fusionné avec d'autres entreprises laitières, mais notre modèle de décompte uniforme dans tous les pays n'a pas encore été complètement mis en place. Le 1^{er} janvier 2016, Arla a franchi une étape importante vers un modèle de décompte uniforme dans tous les pays où nous avons des propriétaires. À l'issue d'une période de transition, tous les propriétaires recevront une rémunération égale à qualité de lait égale. Le prix du lait payé par Arla reposera principalement sur la teneur du lait en matières grasses et en protéines et le paiement sera mensuel. Ce modèle, qui se veut équitable et facile à comprendre, vise aussi à appuyer la stratégie d'Arla, car les propriétaires produiront le lait qui recevra le meilleur prix de performance.

La stratégie de tests et les déductions pratiquées en cas de détection d'antibiotiques ont été uniformisées à partir de janvier 2015 dans tous les

ÉVOLUTION DU PRIX DU LAIT



Le prix de performance Arla (le prix versé aux adhérents majoré de la consolidation) payé en 2015 était de 33,7 centimes d'euro le kg de lait, ce qui représente une baisse de 19 % par rapport à 2014.

La courbe indique le prix d'acompte et les points le prix de performance moyen. Le prix de performance est indiqué une fois par an, à l'occasion de l'Assemblée des délégués en février, au moment de la distribution des bénéfices.



pays où nous avons des propriétaires. Toutefois, les exigences législatives de certains pays ne permettent pas une uniformisation intégrale. Notre objectif est de finaliser d'ici 2017 l'uniformisation des modèles de décompte pour tous les paramètres de qualité.

Une forte demande de lait bio

Le lait bio rencontre une forte demande, à la fois en Europe et sur les marchés à l'exportation. L'objectif d'Arla est d'augmenter de 25 à 30 % le volume de lait cru bio reçu. En 2015, nous avons recruté des fermes bio ou des fermes conventionnelles désireuses de se convertir à la production bio, et ainsi atteint à peu près la moitié de cet objectif. Toutefois, le lait bio fait l'objet d'une concurrence très vive sur le marché européen et plusieurs exploitants bio danois et suédois ont quitté Arla pour vendre leur production à des laiteries qui leur proposaient un prix plus élevé. Cela ralentit la réalisation de notre objectif, mais ne remet pas en cause notre projet de développer notre activité bio. En 2015, nous avons augmenté à plusieurs reprises le versement supplémentaire pour le lait bio.

L'influence des adhérents

Tous les deux ans, les adhérents d'Arla élisent les membres de l'Assemblée des délégués, l'instance décisionnelle suprême d'Arla, et le Conseil de surveil-

lance. L'année 2015 a été une année d'élections, et tous les délégués et membres du Conseil de surveillance ont été nommés pour un mandat de deux ans.

Un programme d'accueil et de mentorat, Arla Kick In, est proposé aux nouveaux membres élus à l'Assemblée des délégués. Ils s'y familiarisent avec le rôle des délégués élus, acquièrent des connaissances sur l'entreprise et rencontrent des adhérents originaires des sept pays où nous avons des propriétaires. Grâce à ce programme, les délégués peuvent constituer un réseau efficace et ont une bonne compréhension d'Arla. Par ailleurs, nous avons lancé une activité, Arla Seminar, qui permet aux adhérents d'Arla d'améliorer leurs connaissances sur l'entreprise. Nous avons de plus mis en place un nouveau projet destiné à informer les exploitants et à leur donner envie d'être la prochaine génération de délégués élus chez Arla.

Une nouvelle structure démocratique au Royaume-Uni

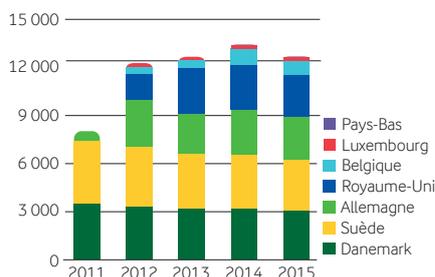
Suite aux décisions prises à l'automne 2015, les adhérents britanniques d'AMCo (Arla Milk Cooperative) et d'AML (Arla Milk Link) ont fusionné, donnant naissance le 1^{er} janvier 2016 à la nouvelle entité UK Arla Farmers' Cooperative Limited. L'engagement de créer un seul adhérent institutionnel d'Arla au Royaume-Uni a ainsi été tenu.

DES SÉMINAIRES POUR LES ADHÉRENTS

12 %

Conformément à l'objectif fixé par les conseils nationaux, 25 % des propriétaires de tous les pays où nous avons des adhérents doivent avoir participé à au moins un séminaire Arla en 2015-2016. En 2015, c'était le cas de 12 % d'entre eux.

LES PROPRIÉTAIRES D'ARLA





La faible rentabilité des exploitations – l'épreuve de vérité pour la coopérative

LE PRÉSIDENT D'ARLA S'EXPRIME SUR LA SITUATION DIFFICILE QUE CONNAISSENT LES PRODUCTEURS LAITIERS ET ARLA EN TANT QUE COOPÉRATIVE.

En 2015, le prix du lait a connu quatre baisses et deux augmentations. Sur une base annuelle, il est au niveau des prix d'il y a cinq ans. Dans le même temps, la hausse des coûts des producteurs s'est poursuivie, mettant de nombreuses exploitations dans une situation préoccupante et suscitant des interrogations sur la capacité de la coopérative à faire face à cette situation complexe.

Åke Hantoft, président d'Arla, estime que 2015 a été une année incroyablement difficile.

« Nul n'est épargné, et moi non plus, que ce soit en tant que membre du Conseil de surveillance ou en tant que producteur laitier », déclare Åke Hantoft. « Pour les producteurs, les périodes de faible rentabilité sont toujours des moments de réflexion et de discussion au niveau professionnel et personnel. »

Afin de garantir un prix du lait compétitif à long terme, Arla a mis en œuvre de vastes mesures de réduction des coûts et d'augmentation de l'efficacité. L'entreprise s'efforce également de transférer des volumes de lait de la vente de poudre de lait sur le marché mondial vers des segments de produits plus rentables, car chaque litre de lait devrait avoir la meilleure rentabilité possible. En outre, les dirigeants d'Arla ont rencontré des responsables politiques et des représentants des banques sur les marchés où l'entreprise a des propriétaires, afin de leur expliquer la situation difficile des producteurs laitiers et d'essayer de trouver des améliorations.

Cette situation critique s'est traduite par des besoins en communication accrus et, en conséquence, par une augmentation du nombre de réunions avec les adhérents. Des membres du Conseil et d'autres délégués élus ont rencontré de nombreux propriétaires mécontents. La situation difficile des propriétaires a également été débattue dans de nombreux autres forums et dans les médias. À l'automne, Åke Hantoft a constaté que les turbulences commençaient à évoluer vers une

compréhension commune de la situation et que la solidarité entre les exploitants augmentait.

« Nous continuons à nous battre. C'est ce que me disent de nombreux propriétaires. Nous savons que c'est dur, mais nous devons tenir et Arla est notre entreprise à tous et elle nous aidera à sortir de cette passe difficile. »

L'un des moments les plus difficiles de l'année a été la remise en cause, par les clients, les médias, les responsables politiques et les organisations du secteur, du principe de rémunération égale du lait pour tous les propriétaires, quel que soit leur pays. Cette situation a donné lieu à une séance extraordinaire du Conseil, qui a confirmé à l'unanimité que l'égalité de rémunération du lait pour tous était un des principes fondamentaux d'Arla et que rien ne devait être modifié. Le Conseil a toutefois décidé qu'il serait possible de revoir à la baisse l'objectif de bénéfice pour l'année 2015 afin de protéger le prix d'acompte du lait pour les mois restants de 2015.

Pour Åke Hantoft, un des enseignements à tirer de cette période est que le Conseil de surveillance et Arla doivent intensifier le dialogue avec les organismes nationaux du secteur. Si nous voulons qu'ils contribuent à améliorer la législation et l'environnement pour les exploitants, Arla doit faire en sorte qu'ils comprennent mieux la façon dont l'entreprise fonctionne et qu'ils sachent qu'Arla agit conformément à sa mission et à sa stratégie, qui sont de créer sur le long terme les meilleures conditions possibles pour ses propriétaires.

Avec des propriétaires dans sept pays, le Conseil de surveillance a un autre défi à relever : des questions différentes sont à l'ordre du jour dans les différents pays et à moments différents.

« Le Conseil de surveillance a toujours pour priorité qu'Arla réalise les meilleures performances possibles afin de pouvoir payer un bon prix le lait qu'elle achète. D'un autre côté, notre responsabilité est aussi de communiquer de manière constructive



Åke Hantoft est président d'Arla depuis 2011. Il dirige l'exploitation Ösarp avec son épouse Anna-Carin.

avec nos propriétaires. Je suis convaincu que par le dialogue et en veillant à partager les mêmes valeurs de base, nous créerons les conditions nécessaires pour qu'Arla reste une entreprise détenue par les exploitants et rentable sur le long terme. » ■

Nous avons des rapports francs et honnêtes avec toutes nos parties prenantes.

Affronter la concurrence avec des marques dynamiques

- Une expansion responsable sur de nouveaux marchés
- Les consommateurs soutiennent les producteurs laitiers
- Une réputation solide sur tous les marchés clés

Opérant sur un marché mondial dynamique, rapide et de plus en plus concurrentiel, nous devons évoluer en permanence et ne pouvons nous passer de la confiance des consommateurs. Les conditions de cette confiance, nous les créons en agissant de manière franche et en menant un dialogue constant avec les clients, les consommateurs et les autres parties prenantes.

Nous consolidons notre position par la croissance des marques

Arla est actuellement la cinquième plus grande entreprise laitière mondiale en termes de volume de lait transformé. Dans notre nouvelle stratégie Good Growth 2020, nous exprimons notre intention de développer nos marques mondiales – Arla®, Castello® et Lurpak® – afin de continuer à consolider notre position.

En plus des marchés où nous sommes déjà présents, nous mettons l'accent sur un certain nombre de pays qui affichent de bonnes perspectives de développement économique et ne sont pas autosuffisants en produits laitiers. Cela nous donne la possibilité de combler l'écart entre la demande et l'offre locales avec des produits Arla importés, tout en laissant la place nécessaire aux produits laitiers

d'origine locale. Avant d'entrer sur un nouveau marché, nous l'évaluons sous plusieurs angles éthiques et commerciaux (cf. l'étude de cas page 59).

Quand nous nous implantons sur de nouveaux marchés et dans des économies émergentes, nous suivons une stratégie fiable et éprouvée visant à garantir le respect de nos principes commerciaux et de notre code de conduite. Nous commençons par établir un partenariat avec un acteur local choisi avec soin et avec qui nous pouvons nous développer conjointement. Au fur et à mesure que nous améliorons notre connaissance du marché, nous augmentons progressivement notre activité.

Gérer la crise laitière

À l'automne 2015, des producteurs laitiers de toute l'Europe ont protesté contre la baisse des prix du lait, indiquant qu'ils étaient insuffisants pour garantir la rentabilité de leurs exploitations. Ce problème a été fortement médiatisé et a suscité un débat sur un certain nombre de marchés, et les consommateurs, par le biais des réseaux sociaux, se sont rangés du côté des producteurs.

La crise du prix du lait, à laquelle nous avons réagi par des mesures internes de réduction des coûts, a également incité plusieurs parties prenantes à lancer des actions témoignant de leur soutien aux

LA MARQUE DES FERMERS



Nous avons lancé un certain nombre d'actions destinées à sensibiliser les consommateurs au fait qu'Arla est détenue par les producteurs laitiers et que les bénéfices sont reversés aux adhérents. Le logo figure, ou figurera bientôt, sur les produits vendus sous la marque Arla® dans tous les pays.

LA MARQUE ARLA BIEN CLASSÉE

12^e

Selon un rapport du cabinet international de conseil en marques Brand Finance®, la marque Arla a augmenté sa valeur et est maintenant classée 12^e des marques alimentaires les plus fortes en valeur au monde. Arla est classée 364^e (contre 444^e l'année dernière) de toutes les marques mondiales, tous secteurs confondus.

producteurs laitiers. Outre des consommateurs, il y avait des gouvernements, des communautés locales, des clients et des détaillants. Cet engagement est, bien entendu, très positif, mais nous avons été mis en cause quand certains détaillants ont demandé que le supplément payé par les consommateurs ne soit distribué qu'aux producteurs de leur pays. Nous avons alors été confrontés à un dilemme. Arla s'est trouvée dans la situation inédite de devoir dire à ses clients qu'elle ne pouvait pas payer le supplément uniquement aux producteurs des marchés locaux, parce qu'elle est une coopérative qui paie le lait le même prix à tous ses propriétaires. Un manquement à ce principe serait un manquement à notre philosophie coopérative et à notre mission (cf. l'étude de cas page 19).

Les produits régionaux ou l'efficacité de la production ?

De plus en plus de consommateurs demandent des produits alimentaires dont ils connaissent le lieu, la région ou le pays d'origine. Pour satisfaire cette demande, nous augmentons le nombre de laits, beurres, fromages et crèmes issus d'une production locale ou régionale vendus sous la marque Arla. En même temps, il est important pour nous de coordonner la production entre les pays afin de développer nos marques mondiales et garantir l'efficacité de notre production. Grâce au programme d'assurance qualité Arlagården®, nous pouvons faire en sorte que la qualité du lait cru soit partout la même, quel que soit son lieu de production.

Une réputation solide sur les marchés clés

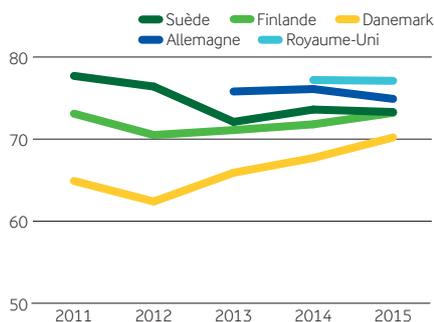
Depuis un certain nombre d'années, nous effectuons tous les ans des sondages pour savoir ce que les consommateurs pensent d'Arla. Ces enquêtes sont maintenant réalisées au Danemark, en Suède, en Finlande, en Allemagne et au Royaume-Uni (depuis 2014). Pour la première fois, les résultats montrent qu'Arla a une solide réputation sur tous les marchés étudiés, un résultat marquant de cette année étant l'augmentation des notes obtenues en Finlande et au Danemark (cf. diagramme ci-dessous).

La gouvernance et la citoyenneté, les principaux vecteurs de l'image de marque, sont de plus en plus importants. Sur la majorité des marchés, les consommateurs semblent s'accorder sur la qualité des produits Arla et ils commencent à privilégier d'autres qualités en tant que vecteurs d'image de marque. Au Danemark, où nous obtenons les moins bons résultats, alors que nous y sommes considérés comme une entreprise forte, une partie de l'opinion publique estime que nous ne sommes pas suffisamment transparents et honnêtes. En Allemagne et au Royaume-Uni, Arla est moins connue, ce qui nous permet de développer la marque.

Un dialogue actif avec les consommateurs

Tous les jours, des millions de personnes achètent et consomment nos produits et apprécient les idées et recettes de cuisine que nous leur

CE QUE LES CONSOMMATEURS PENSENT D'ARLA



Le diagramme présente la note totale sur une échelle de 0 à 100, la note maximum étant 100 et les notes supérieures à 70 étant considérées comme excellentes. Ces notes sont celles accordées à Arla par les consommateurs sondés au printemps 2015 par le Reputation Institute.

Le sondage demande aux consommateurs connaissant bien Arla ce qu'ils pensent de notre entreprise dans sept domaines : Produits et services, Innovation, Lieu de travail, Gouvernance, Citoyenneté, Leadership et Performance.

Pour la première fois, la réputation d'Arla est considérée comme solide sur tous les marchés étudiés, un résultat marquant de cette année étant l'augmentation des notes obtenues en Finlande et au Danemark.





proposons. Nos services consommateurs, qui traitent les plaintes et les commentaires, ont reçu en 2015 plus de 150 000 demandes émanant de consommateurs d'Europe du Nord. Par ailleurs, de plus en plus de consommateurs aiment échanger sur des sujets comme le bien-être animal, l'emballage, l'origine du lait, les additifs, la durabilité, par exemple, sur nos réseaux sociaux.

Au fil des ans, les consommateurs qui achètent nos produits deviennent de plus en plus actifs sur les réseaux numériques. Nous voulons interagir avec eux sur ces réseaux et considérons ce dialogue non seulement comme une possibilité d'en apprendre plus sur les besoins des consommateurs, qui peuvent être des moteurs de la croissance et de l'innovation, mais aussi comme un moyen de leur faire connaître les positions que nous défendons sur certaines questions et notre façon de travailler.

Le souci des relations avec les clients

Nous produisons sous nos propres marques et sous des marques de distributeur des produits destinés au commerce de détail et à la restauration, ainsi que des ingrédients pour l'industrie alimentaire. Les niveaux de la distribution et du service sont des composantes importantes de notre offre, et entretenir de bonnes relations et

un dialogue ouvert avec nos clients est essentiel. Nous nous adaptons aux différents marchés et réagissons de manière spécifique sur chacun d'entre eux. En fonction des attentes des clients et de nos résultats, nous recevons des compliments ou des critiques. Ainsi, nos clients nous ont décerné des récompenses et ont rendu hommage à notre travail au Danemark, aux Pays-Bas, en Suède et au Royaume-Uni, et nous en sommes fiers. Nous avons toutefois aussi reçu des réclamations, par exemple à propos du respect des délais de livraison sur certains marchés. Nous réagissons à ces réclamations en lançant des programmes d'action, car nous entendons améliorer en permanence nos performances.

Arla adhère aux pratiques commerciales loyales

Sept associations professionnelles actives au niveau de l'Union européenne ont lancé une initiative en faveur de la chaîne d'approvisionnement destinée à augmenter la loyauté dans le commerce et dans les relations fournisseur-client. En 2015, Arla a adhéré à ces principes de bonnes pratiques, comme 178 autres entreprises de l'UE. Ces principes garantissent que les différends peuvent être traités de manière équitable et transparente et fournissent un cadre fiable pour les activités commerciales.

RÉSEAUX SOCIAUX

64

Les sites Internet en ligne sur nos marchés clés sont très fréquentés. Ainsi, arla.dk, arla.se et arla.fi totalisent 64 millions de visites par an. La page Facebook d'Arla Allemagne a reçu plus de 27 millions de visites en 2015 et celle de Puck Arabia est suivie par plus de 525 000 personnes.

UNE POSITION FORTE SUR LE MARCHÉ

N° 1

Nous sommes la plus grande entreprise laitière au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni, numéro 2 en Finlande et aux Pays-Bas et dans les trois premières en Allemagne. Nous produisons dans ces pays sous nos marques et sous des marques de distributeur. Notre production comprend également des ingrédients pour l'industrie alimentaire.

4 QUESTIONS À UN PROFESSEUR DE GESTION



Majken Schultz, Ph.D., enseigne la gestion à l'École supérieure de commerce de Copenhague et est chercheuse associée au Centre for Corporate Reputation de l'université d'Oxford. Elle est spécialisée dans l'identité des organisations et les stratégies d'image des entreprises.

Quand une entreprise détient une part de marché très importante, quel est habituellement le plus grand risque auquel elle est confrontée en matière de responsabilité d'entreprise ?

Je pense que le plus grand risque est de s'endormir sur ses lauriers parce que vous êtes grand et occupez une position confortable. Le risque est de ne pas avancer, de ne pas développer ses catégories et de ne pas considérer comme une chance le fait de repousser les limites pour le compte de tout le secteur. Vous devez aussi vous garder de devenir arrogant et de profiter des petits acteurs.

Quel intérêt les grandes entreprises ont-elles à agir de manière responsable sur un marché ?

En agissant de manière responsable, vous gagnez la loyauté et l'estime de vos parties prenantes, ce qui peut faire la différence, surtout dans les périodes difficiles et en cas de perturbations sur les marchés. Il n'est pas facile d'être responsable. Dans le cas d'Arla, l'entreprise interagit avec les producteurs de lait, les consommateurs et de nombreuses autres personnes qu'il faut convaincre, et ce n'est pas quelque chose que l'on fait du jour au lendemain. C'est un processus d'apprentissage continu pour toutes les parties prenantes impliquées dans l'entreprise.

Arla a une position de tout premier plan sur la plupart de ses marchés clés. À votre avis, comment l'entreprise gère-t-elle cela ?

Quand on regarde les études sur la réputation effectuées récemment au Danemark, en Suède, en Finlande, en Allemagne et au Royaume-Uni, on s'aperçoit que la réputation d'Arla soit s'est améliorée, soit est restée stable ces cinq dernières années. C'est une belle performance, qu'Arla a

réalisée principalement en s'appuyant sur des produits et des services excellents. L'entreprise pourrait pourtant être plus transparente en ce qui concerne la structure de gouvernance et la citoyenneté, pour mettre encore mieux en évidence son apport positif à la société. Même si Arla s'améliore et se porte bien, il lui manque encore un récit convaincant. Les discussions de l'année dernière, lorsque certains détaillants voulaient donner de l'argent aux exploitants à cause de la baisse des prix du lait, a bien montré qu'il règne une grande confusion quant à la destination de l'argent. Il est important de réagir à ce manque de transparence et de connaissances sur la coopérative européenne. La campagne sur la « marque des fermiers », qui met en avant le fait que l'entreprise est détenue par les producteurs laitiers, est une très bonne mesure, mais l'avenir nous dira si elle est suffisante.

Y a-t-il d'autres domaines où, à votre avis, Arla devrait s'améliorer ?

Je pense qu'Arla a surmonté sa réticence à devenir un acteur de premier plan. L'entreprise a beaucoup évolué. Je trouve très intéressant de voir qu'elle est maintenant bien plus capable de mettre en valeur son passé coopératif, car il est vraiment très caractéristique et difficile à imiter. Arla est unique, à la fois par son héritage et par l'origine du lait, encore produit par des exploitants individuels. Comme les consommateurs veulent être mieux informés sur le bien-être animal et sur les normes éthiques dans l'agriculture, c'est un atout considérable qui reste encore à exploiter. Arla doit l'intégrer à un programme responsable plus vaste, et davantage utiliser l'argument de l'entreprise détenue par les exploitants, afin de montrer comment cela garantit des produits plus sûrs et de meilleure qualité et de souligner le rôle que moi, consommateur, je peux jouer.

Nous attendons de nos fournisseurs qu'ils nous aident à respecter notre code de conduite.

Un sourcing durable à toutes les étapes

- Les attentes vis-à-vis des fournisseurs
- Sourcing responsable
- Une approche holistique

Nous achetons des biens et des services dans le monde entier et notre ambition est que nos fournisseurs respectent notre code de conduite pour les fournisseurs, un document qui régit les responsabilités éthiques, sociales et environnementales. Nous les incitons à nous aider à réaliser notre objectif, nous approvisionner de manière responsable en biens et en services.

Une position précisée dans le nouveau code de conduite

Dans la version révisée et mise à jour de notre code de conduite, la section consacrée à l'approvisionnement et aux relations avec les fournisseurs a été précisée et affinée pour refléter nos exigences vis-à-vis de nos fournisseurs et ce qu'ils peuvent attendre de nous. Nous y traitons les exigences de base concernant la qualité et la sécurité sanitaire des aliments et exposons également nos attentes sur les questions environnementales, sociales et des droits de l'homme. Par ailleurs, nous avons mis encore plus l'accent sur la façon dont nous travaillons avec nos fournisseurs et souligné notre engagement dans des initiatives multipartites. Nous y parlons également du sourcing de produits agricoles et sylvicoles durables et responsables. Après avoir révisé notre code de conduite, nous avons également mis à jour notre code de conduite pour les fournisseurs.

Davantage de fournisseurs de référence

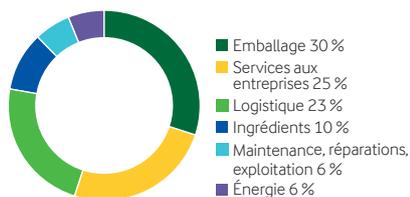
Le service mondial des achats est responsable de l'ensemble des achats d'Arla, à l'exception du lait. En 2015, les dépenses externes gérées au plan mondial ont représenté env. 75 % de nos dépenses totales, contre 72 % en 2014. Arla a actuellement environ 1 130 (2014 : 1 050) fournisseurs de référence agréés par le service mondial des achats, des fournisseurs sous contrat auxquels nous nous adressons en priorité. Garantir la conformité des achats auprès de fournisseurs de référence est une priorité globale pour Arla, l'objectif étant de réduire les risques et la complexité, de libérer du capital et de faire baisser les coûts. Afin d'étayer cette ambition, nous avons mis en place en 2015 un système et des processus Purchase-to-Pay.

Nous poursuivons nos efforts pour atteindre notre objectif de 100 % de fournisseurs de référence signataires de notre code de conduite. Le code a été mis à jour plusieurs fois et nous avons renforcé les exigences pour la version du code qui est acceptée. Le processus n'est pas finalisé et actuellement, 50 % des fournisseurs – en volume d'achats – ont signé la version la plus récente du code.

Une approche holistique

Nous voulons sans cesse collaborer avec des fournisseurs qui peuvent nous aider à nous appro-

UN APPROVISIONNEMENT MONDIAL



Le diagramme ci-contre montre les dépenses externes gérées par le service mondial des achats d'Arla, ventilées par catégories de produits et de services. Nos dix plus gros fournisseurs représentent 17 % (2014 : 15 %) du total de nos dépenses externes.

En 2015, nos cinq plus gros fournisseurs par volume d'achats étaient : Elopak (matériaux et machines d'emballage), PCL Transport (distribution), Carat (médias), Moran Logistics (distribution) et SIG Combibloc (matériaux et machines d'emballage).

visionner de manière responsable et à réduire les coûts. Notre procédure de coût total de possession (Total Cost of Ownership, TCO) nous aide à identifier les possibilités de réduction des coûts en analysant l'ensemble du cycle de vie des produits et services que nous achetons. L'objectif est d'atteindre une plus grande transparence et d'obtenir de meilleures conditions d'achat de la part de nos fournisseurs.

Le TCO fournit une vision holistique et nous permet de choisir nos fournisseurs en tenant compte d'aspects comme la viabilité environnementale, l'éthique et la responsabilité sociale. Ainsi, le processus a été utilisé pour les nouveaux emballages en carton « verts » pour liquides lancés au Danemark et en Suède (cf. page 39), pour les bouteilles légères en plastique au Royaume-Uni et pour la poursuite de la standardisation des matériaux d'emballage ondulés qui réduisent la consommation de matières premières. Un autre exemple : la décision d'installer deux nouveaux entrepôts en Allemagne afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et d'améliorer l'efficacité de nos procédures logistiques.

Des audits chez nos fournisseurs

Tous les ans, nous réalisons un certain nombre d'audits et nous nous rendons chez nos fournisseurs pour y examiner des domaines importants.

En 2015, nous avons effectué environ 35 audits dans le monde (contre 40 en 2014), mettant l'accent sur la fraude alimentaire, l'origine des matières premières, les allergènes et la traçabilité.

Nous avons créé dans notre bureau de l'approvisionnement en Asie une fonction chargée de la qualité et de la responsabilité et destinée à accompagner notre expansion mondiale. Elle suivra de près tous nos fournisseurs asiatiques, par un suivi, des audits et, si nécessaire, des réévaluations.

Mêmes exigences aux sous-traitants

En Suède, nous avons détecté des problèmes chez des transporteurs travaillant pour nos fournisseurs de référence de services logistiques. Nos préoccupations principales étaient les conditions de travail des chauffeurs et leur méconnaissance des procédures Arla. Dès que ces problèmes ont été mis en lumière, notre équipe de gestion des approvisionnements a engagé un dialogue avec les fournisseurs de référence. Nous voulons garantir que ces fournisseurs et leurs sous-traitants respectent, dans leurs relations commerciales avec nous, nos exigences ainsi que la législation des pays où ils exercent leur activité.

UN SOURCING RESPONSABLE

100 %

HUILE DE PALME DURABLE

RSPO

Tout le cacao utilisé par Arla et Cocio pour leurs produits de marque est certifié UTZ. Tout le soja utilisé dans les exploitations Arla est couvert par des certificats RTRS ou certifié ProTerra (cf. page 45). Les positions d'Arla sur le cacao, l'huile de palme et le soja sont disponibles sur le site arla.com.

En 2015, 90 % de l'huile de palme achetée était ségréguée et certifiée conformément à la Table ronde sur l'huile de palme durable (RSPO). Nous avons demandé à nos fournisseurs de nous soumettre des plans de mise en conformité avec certaines exigences supplémentaires, comme la traçabilité et la protection des tourbières, par exemple.







La confiance dans les produits

Fournir des produits sûrs vient tout en tête des priorités d'Arla, mais nous visons même plus haut : nous voulons permettre aux consommateurs de choisir des produits sains en toute connaissance de cause, sur la base d'informations et de connaissances précises.

Nous veillons à ce que nos produits soient sûrs, où qu'ils soient fabriqués.

Notre **priorité absolue** : la sécurité de nos produits

- Normes de fabrication améliorées
- La qualité du lait au centre de tout
- La mondialisation recèle de nouveaux défis

En tant que producteur alimentaire responsable, nous avons vocation à faire en sorte que nos produits ne nuisent pas à la santé de ceux qui les consomment. Nous mettons tout en œuvre pour garantir la sécurité de nos processus, ainsi que le respect et l'amélioration permanente de normes de qualité élevée, sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, de la matière première au produit fini. Nous pouvons réagir à tout problème grâce à la traçabilité intégrale de nos matières premières, de nos ingrédients et des produits finis.

Des normes de fabrication toujours plus strictes

Nous entendons améliorer en permanence nos normes de fabrication, quel que soit le lieu de fabrication de nos produits. La plupart des sites ont déjà migré vers les normes de sécurité sanitaire des aliments reconnues par la GFSI (Global Food Safety Initiative) et les autres le feront en 2016. Nous sommes en train d'exiger la même chose de nos sous-traitants, de nos entreprises communes et des fournisseurs concernés d'ingrédients et d'emballages, par exemple.

Nous travaillons avec un petit nombre d'organismes de certification qui suivent tous les sites d'Arla afin

que les auditeurs externes nous connaissent mieux et puissent en exiger encore plus de nous. Les audits mesurent nos performances et, de ce fait, sont à l'origine de nouvelles améliorations axées sur la valeur, de performances et d'harmonisation dans toute l'entreprise.

Pendant les périodes de changements majeurs, il est essentiel d'avoir des procédures standardisées et d'échanger les connaissances. C'est ce que montre l'exemple de Falkenberg, en Suède, où nous avons, en très peu de temps, transformé une ancienne fromagerie en site moderne de production de cottage cheese. Grâce à des processus éprouvés et à des collègues très motivés, le site a rapidement atteint sa capacité de production maximum dans le respect de toutes les certifications de sécurité sanitaire des aliments.

La qualité du lait, une priorité

Nous prenons sans cesse des mesures pour éviter la contamination du lait et des produits laitiers, que ce soit dans les exploitations ou sur nos sites. Nous coopérons par exemple avec des autorités nationales et des parties prenantes afin de développer nos tests de détection des substances étrangères dans le lait, comme les métaux lourds et les pesticides. Nous pratiquons en permanence des tests de détection de substances importantes et connues

RAPPELS DE PRODUITS

	2011	2012	2013	2014	2015
Rapports	4	6	7	6	7

Nous avons mis en place des procédures qui nous permettent d'agir immédiatement s'il nous faut rappeler un produit acheté par les consommateurs ou arrêter la distribution d'un produit livré à un détaillant ou à un autre client. En dépit des efforts que nous faisons sur les procédures de qualité et de sécurité sanitaire des aliments, nous avons, à sept reprises dans l'année, dû rappeler des produits qui n'étaient pas conformes aux normes requises.

Un rappel était à cause d'une erreur dans la gestion des allergènes (une émission de l'étiquetage d'avoine) et un autre à cause de la présence du lactose dans un produit sans lactose. Deux rappels étaient à cause du risque de la présence de la listeria dans du fromage importé. Des lacunes sur le plan de la qualité des produits ont été à l'origine des trois autres rappels. Chacun des quatre rappels pour motifs de sécurité sanitaire des aliments ne concernait que des quantités limitées de produits et un seul marché national à la fois dans les pays scandinaves.

Des incidents comme ceux-là donnent toujours lieu à une analyse minutieuse des causes et entraînent des actions correctives destinées à éviter que notre erreur et le défaut de qualité ne se reproduisent.

sur la base des nouvelles connaissances acquises sur des composants potentiellement critiques.

De nouvelles procédures de détection des antibiotiques de l'exploitation à la laiterie ont été adoptées. En 2015, nous avons intensifié dans la plupart des pays les tests pratiqués sur le lait de nos producteurs et les nouvelles procédures seront intégralement mises en place en 2017. Tous les véhicules-citernes seront soumis à des tests de détection des antibiotiques avant de décharger le lait à la laiterie. Si un véhicule-citerne contient du lait contaminé par des antibiotiques, la laiterie jette le lait et l'exploitation qui l'a fourni est identifiée. À chaque collecte de lait dans les fermes Arla, un échantillon de lait est prélevé et cinq fois par mois, un échantillon choisi au hasard est analysé à la recherche de résidus éventuels d'antibiotiques. Si le test met en évidence des traces d'antibiotiques, le producteur devra payer une amende et pourra bénéficier d'une aide pour trouver les causes et d'un conseil pour améliorer ses procédures (cf. le point sur la gestion des antibiotiques ci-dessous).

Tous les producteurs Arla respectent également des critères stricts sur l'utilisation et le stockage de produits chimiques et nettoyants. Ces critères sont décrits et contrôlés par l'intermédiaire de notre programme d'assurance qualité Arlagården®.

De nouvelles exigences pour les nouveaux marchés

Quand nous entrons sur de nouveaux marchés à l'extérieur de l'UE, nous devons analyser et évaluer

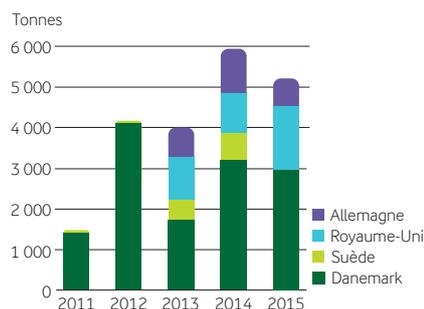
en profondeur les besoins en sécurité sanitaire des aliments. Nous voulons par exemple savoir si les produits doivent avoir une durée de conservation plus longue ou si le réseau de distribution est différent. Afin de satisfaire les nouvelles exigences, nous misons toujours sur un dialogue interne et externe destiné à garantir une conception commune ainsi que sur des actions dans la recherche et l'innovation.

Une autre mission importante consiste à permettre aux sous-traitants qui produisent les produits vendus sous nos marques d'améliorer leurs connaissances en sécurité sanitaire des aliments. Notre internationalisation et l'augmentation du nombre de nos sous-traitants s'accompagnent d'une augmentation des besoins de standardisation mondiale pour nos sous-traitants. Un responsable mondial de la sous-traitance a été engagé. Il est chargé de faire avancer la standardisation et de garantir que toute décision de sous-traiter une opération soit approuvée et signée.

Au niveau mondial, nous avons maintenant un système unique de spécifications pour les ingrédients. Il nous permet de réagir plus rapidement si nous estimons que des ingrédients pourraient ne pas être conformes à nos normes de qualité ou dans des cas de fraude alimentaire présumée. La nouvelle procédure nous aidera aussi à renforcer la gouvernance pour l'introduction de nouveaux ingrédients, en particulier dans le contexte du programme d'innovation.



GESTION DES ANTIBIOTIQUES



Le diagramme montre le volume de lait jeté par nos laiteries au Danemark et en Suède. Les chiffres comprennent aussi le Royaume-Uni et l'Allemagne depuis 2013.

Arla prend au sérieux la gestion du traitement des vaches malades et la présence d'antibiotiques dans le lait cru. En cas de traitement antibiotique, le producteur jette le lait pendant l'administration des médicaments et pendant un certain délai d'attente à l'issue du traitement.

En 2015, le volume de lait jeté a baissé d'environ 12 %. La baisse la plus importante a eu lieu en Suède, où pas un seul litre n'a été jeté. On constate également une réduction en Allemagne et au Danemark, tandis que le volume de lait jeté a augmenté au Royaume-Uni.

Au total, ce sont 5 215 kg de lait qui ont été jetés en 2015, ce qui correspond à 0,037 % du volume total de lait reçu par Arla.

Nous mettons nos produits fabriqués à partir de cet aliment nourrissant qu'est le lait et d'ingrédients naturels à la disposition des consommateurs partout dans le monde, afin d'augmenter leur qualité de vie.

- Lancement de la stratégie de santé
- Encourager les bonnes habitudes alimentaires
- Un nouveau centre pour la nutrition et la santé

Grâce à nous, il est plus facile de **vivre sainement**

Nous avons l'ambition de répondre aux exigences des consommateurs en matière de produits sains et d'informations nutritionnelles fiables. Nous les informons sur les composants de tous nos produits afin qu'ils puissent choisir ceux qui correspondent le mieux à leur goût et à leurs besoins. Nos activités de recherche nous permettent de mieux comprendre la place qu'occupent les produits laitiers dans une alimentation équilibrée.

Mise en place de la stratégie de santé

Suite au lancement de notre stratégie mondiale pour la santé en 2014, plusieurs projets bénéficiant aux consommateurs ont été engagés. Ils concernent notamment l'amélioration du profil nutritionnel des produits laitiers de consommation courante, des produits répondant à des exigences particulières, l'incitation à adopter de bonnes habitudes alimentaires et la diffusion d'informations sur les qualités nutritives du lait.

En créant de nouveaux critères pour la teneur en nutriments, nous voulons améliorer le profil nutritionnel de nos produits. Les critères nutritionnels récemment mis en place pour la marque Arla® comprennent des lignes directrices claires pour la teneur en nutriments de tous les produits vendus

sous la marque Arla® et les allégations nutritionnelles pouvant être utilisées pour nos produits. Dans un premier temps, les critères seront utilisés lors du développement de nouveaux produits, avant d'être étendus aux produits existants déjà commercialisés sous la marque. Ils nous aideront à mettre au point des produits laitiers constituant un régime sain, très nutritif et à teneur réduite en sucre, en sel et en matières grasses saturées.

Un autre exemple est l'équipe de coaches santé Arla, mise en place en Suède, qui communique avec les consommateurs par le biais de différents canaux. Les coaches s'expriment dans des blogs publiés sur le site vardagspuls.se et dans l'émission de télévision quotidienne « Vardagspuls », dont Arla est le partenaire. Ils y incitent les consommateurs à se nourrir de manière plus saine et à comprendre les liens qui existent entre l'effort physique et un régime équilibré. Ils touchent aussi les consommateurs par des interventions sur les sites Internet consacrés à la santé et sur arla.se. Nos quatre coaches santé sont des diététiciens agréés spécialisés dans l'alimentation quotidienne saine, la gestion du poids corporel, les liens entre l'alimentation et les performances physiques, ainsi que dans la santé gastro-intestinale et les intolérances alimentaires.

NOMBRE DE PRODUITS SANS LACTOSE

	2011	2012	2013	2014	2015
Finlande	30	37	46	68	93
Suède	32	32	35	43	43
Royaume-Uni	11	11	13	12	15
Danemark	3	3	8	11	15
Allemagne	2	5	5	5	6
Pays-Bas	–	–	4	4	4

Nous proposons des produits sans lactose pour que les consommateurs ayant des difficultés à digérer le lactose puissent quand même des produits laitiers nourrissants. À cela il faut ajouter la plupart des fromages à pâte jaune, qui ne contiennent pratiquement pas de lactose.

Au Danemark, Arla participe au projet de santé « Mit Gode Liv » qui vise à améliorer l'état de santé des hommes sur le lieu de travail, en coopération avec la Société danoise de cardiologie et la Société danoise de pneumologie. En 2015, Arla au Danemark a rejoint le partenariat public-privé qui s'appelle Danish Meal Partnership. Le but du partenariat est d'améliorer l'égalité dans la santé par la promotion de la nourriture et repas sain.

Pour des produits encore plus sains

Cette année, nous avons développé de nombreux produits plus sains dans plusieurs catégories. Nous avons ainsi réduit la teneur en sel de certains fromages et la teneur en sucre ajouté d'un certain nombre de yaourts et boissons lactées. Nous avons lancé au Royaume-Uni des boissons lactées au chocolat et à la fraise contenant moins de sucre et commercialisées en portions plus petites afin de réduire la quantité d'énergie absorbée et de laisser plus de place dans le régime à d'autres nutriments importants. La demande de produits sans lactose ne cesse d'augmenter, notamment en Allemagne, et les produits à teneur élevée en protéines, comme le skyr et le fromage blanc, sont maintenant vendus dans toute l'Europe du Nord.

Accélérer le passage de la recherche au produit

Il est important pour Arla de poursuivre son activité de recherche sur la nutrition. Nous voulons en effet en savoir le plus possible sur les liens qui existent entre l'apport nutritionnel fourni par nos produits et la santé de ceux qui les consomment. Nous participons à la recherche internationale en tant que membre actif d'organisations comme l'ILSI (International Life Science Institute), une fondation internationale qui a vocation à améliorer le bien-être de la population en promouvant la recherche scientifique. Arla Foods Ingredients est membre du GAIN Nordic Partnership, entité nordique de la Global Alliance for Improved Nutrition chargée de réduire la malnutrition dans les populations à risque.

Au printemps 2015, le centre Arla Foods Dairy Health and Nutrition Excellence Centre est entré en service et coopère avec les universités danoises d'Aarhus et de Copenhague. Ce centre, qui est à la fois un laboratoire de recherche et une plateforme d'échanges sur la nutrition et les bienfaits du lait pour la santé, est bien intégré au réseau international des structures de recherche. Nous voulons qu'il fasse en sorte que les résultats de la recherche bénéficient de manière rapide et efficace au renforcement des compétences et au

UN MODE DE VIE SAIN

INSPIRATION

Nombre de nos activités ont pour objectif principal d'inciter les jeunes à pratiquer une activité physique. Un projet, réalisé en coopération avec le comité olympique suédois, présente le lait comme « La boisson énergétique de la nature ». D'autres exemples de nos activités figurent à la page suivante.

LA FONDATION ARLA

1 550

C'est le nombre d'enfants des écoles danoises âgés de 13 à 14 ans qui ont participé en 2015 aux Food Camps. Ces camps de sensibilisation alimentaire organisés par la Fondation Arla, composés de différentes activités en intérieur et en plein air, apprennent aux jeunes tout ce qu'il faut savoir sur l'alimentation, les ingrédients et la nature.





développement de nouveaux produits et solutions bons pour la santé. Par ailleurs, le centre assurera l'échange de connaissances, la formation et l'éducation de tous les partenaires, y compris 25 doctants et 15 chercheurs stagiaires postdoctoraux.

En outre, nous avons rejoint un groupe de travail en recherche clinique créé par des représentants de grandes entreprises de l'alimentaire. Son objectif est de parvenir à une vision internationale commune sur les normes de la recherche nutritionnelle financée par l'industrie, et une appréciation correcte et honnête de la valeur et de la crédibilité scientifiques de cette recherche.

Des recommandations alimentaires au service de la durabilité

Les régimes alimentaires durables ont fait l'objet d'un débat public et la consommation de produits laitiers a été de plus en plus remise en question pour des raisons liées à la protection de l'environnement. Nous pensons qu'il est important de souligner que le lait et les produits laitiers sont des aliments naturellement riches en éléments nutritifs, qui fournissent également les quantités importantes de vitamines, de minéraux et de macronutriments (protéines, glucides et lipides) répondant aux besoins alimentaires des individus. De même, le lait est une source de nombreux

bienfaits pour la santé qui sont reconnus dans le monde entier par des agences d'information et d'éducation nutritionnelles. Ces agences incluent, justement pour ces raisons, les produits laitiers dans leurs recommandations alimentaires.

L'Agence suédoise de l'alimentation a publié de nouvelles recommandations alimentaires associant la nutrition, la santé et la durabilité environnementale et incluant des conseils sur la consommation de produits laitiers. Nous estimons qu'il est important et positif que l'agence ait décidé d'inclure ces deux aspects dans ses recommandations.

Une carte de l'état nutritionnel et de santé

Notre équipe chargée de l'étude de la nutrition au niveau mondial a cartographié l'état nutritionnel et de santé de la population générale dans plusieurs régions du monde. La carte, mise à jour régulièrement, est un outil interne qui fournit une vue d'ensemble des besoins potentiels des consommateurs dans le monde et permet donc d'orienter en conséquence le développement de nouveaux produits.

EXEMPLES DE MANIFESTATIONS LOCALES

- **Canada** : des collègues ont participé à un tournoi de beach-volley associant une manifestation sportive et un événement caritatif au profit d'enfants malades.
- **Danemark** : nous sommes partenaires de la course pour enfants (Skoleløbet) organisée par Team Rynkeby afin de collecter des fonds pour la Children's Cancer Foundation.
- **Royaume-Uni** : nous avons soutenu la course cycliste Milk Race et distribué 12 000 échantillons de produits.
- **Pays-Bas** : nous participons à des campagnes de sensibilisation pour inciter les consommateurs à pratiquer une activité physique et les enfants à vivre sainement, en fournissant du matériel sportif et des jeux aux écoles.
- **Nigeria et Côte d'Ivoire** : nous finançons des visites médicales pratiquées par des médecins et des infirmières qui conseillent les consommateurs sur les produits sains et un mode de vie sain.
- **Suède** : à l'occasion de nombreuses manifestations sportives, nous avons rencontré environ 800 000 consommateurs, à qui nous avons remis du lait et fourni des informations sur les liens entre le lait et la santé.
- **Royaume-Uni** : un membre de l'équipe Durabilité d'Arla a été invité à une séance d'un groupe parlementaire multipartite aux chambres du Parlement de Londres, où il est intervenu sur le rôle que joue le lait dans un régime alimentaire sain et équilibré.

5 QUESTIONS À UN PROFESSEUR DE L'INSTITUT FOODS FOR HEALTH



Le professeur Bruce German est directeur de l'institut Foods for Health de l'université de Californie à Davis. C'est aussi une personnalité de renom dans la recherche sur les produits laitiers. Il a d'excellents contacts au sein du secteur laitier mondial et est membre du Arla Foods Executive Scientific Advisory Committee.

Dans sa stratégie de santé, Arla se fixe l'objectif d'« aider les consommateurs à mener une vie saine » en mettant à profit les différents éléments nutritifs du lait et en adoptant de bonnes habitudes alimentaires. Pensez-vous qu'Arla en fait assez pour être à la hauteur de cette ambition ?

À de nombreux égards, Arla est un leader du secteur laitier, tant en termes de vision que d'action. En effet, l'entreprise entend fournir aux consommateurs une gamme plus vaste de produits et un portefeuille de services intéressants appuyant l'adoption d'un mode de vie plus sain. Je suis particulièrement impressionné par le site Internet de l'entreprise, qui fait la part belle aux recettes pour éduquer et informer les consommateurs. Toutefois, Arla pourrait en faire plus, dans le contexte de la valeur nutritionnelle du lait et des problèmes de santé actuels.

Une entreprise comme Arla, qui produit aussi du beurre, de la crème et des fromages riches en matière grasse, peut-elle avoir un programme de santé crédible ?

Il ne faut avoir peur de vendre du beurre que si l'on partage l'opinion dominante, mais franchement illogique, qu'il y a de bons et de mauvais aliments. La santé est le résultat de l'ensemble du régime alimentaire et tout aliment n'est qu'une étape dans ce voyage quotidien. Il n'existe ni aliment ni boisson qui, consommé de manière excessive, ne soit pas nocif, y compris l'eau. Tous les produits laitiers cités dans la question peuvent être source de bienfaits uniques pour la santé.

Y a-t-il des différences importantes entre les priorités des consommateurs dans le domaine de la santé selon les régions du monde où ils habitent et comment pensez-vous qu'Arla soit capable de gérer ces différences et de s'y adapter ?

Les différences en termes de santé sont parfois très importantes au sein d'une même famille ! Nul besoin d'aller en Asie pour prendre conscience de la merveilleuse diversité des régimes alimentaires et de la santé. Tant qu'Arla n'aura pas réalisé que son activité consiste à fournir de la santé et non du lait, elle ne saura pas gérer ces différences et s'y adapter.

Pensez-vous qu'il soit problématique que les entreprises laitières fassent entrer le lait et les produits laitiers dans des pays où ils ne font pas traditionnellement partie du régime alimentaire de la population ?

Est-ce un problème qu'Apple fasse entrer les ordinateurs et les téléphones dans des pays où ils ne font pas traditionnellement partie des habitudes quotidiennes de la population ? Si vous ne pensez pas que vos produits et services améliorent la vie des gens, laissez la place à ceux qui eux, le pensent.

Où est-ce qu'Arla peut encore s'améliorer pour aider les consommateurs à vivre de manière plus saine ?

Je pense qu'Arla doit faire honneur à son patrimoine de coopérative détenue par les exploitants en utilisant les outils de la science moderne pour comprendre pourquoi le lait a un impact si positif sur la santé. L'entreprise communiquer sur ce thème et commencer à faire évoluer l'industrie alimentaire, qui est actuellement un marché alimentaire « insensé » centré sur les produits et les marques, pour en faire un secteur mettant l'accent sur la santé, sur un régime complet et équilibré et sur les consommateurs.



Le lait est-il bon pour la santé ?

ARLA RÉPOND PAR DES FAITS SCIENTIFIQUES AUX CRITIQUES METTANT EN CAUSE LES BIENFAITS DU LAIT POUR LA SANTÉ.

Récemment, de nouvelles tendances alimentaires ont fait l'actualité. Le lait et les produits laitiers ont, eux aussi, été sur la sellette, et les arguments pour et contre ont fait l'objet de débats entre chercheurs et sur des forums de consommateurs. Alors, quelle est la position d'Arla dans le débat sur le lait ?

« Nous sommes sincèrement convaincus que les produits laitiers sont une composante essentielle de tout régime alimentaire sain », déclare Anne Louise Mørkbak, qui dirige l'équipe Global Nutrition d'Arla. « Au niveau mondial, les recommandations en matière alimentaire sont que le lait et les produits laitiers font partie d'une alimentation saine, pas uniquement pendant l'enfance, mais à tout âge. »

Les recommandations auxquelles Anne Louise Mørkbak fait référence reposent sur une observation permanente des résultats de la recherche en nutrition, qui indiquent que les produits laitiers contribuent de manière importante à la couverture des besoins de l'individu en calcium et en protéines, et lui apportent aussi toute une série de vitamines et de minéraux.

« Ce n'est pas tout. La recherche montre également que le lait et les produits laitiers peuvent avoir un impact positif sur la malnutrition, sur l'obésité et sur les maladies de civilisation liées au mode de vie occidental. Nous travaillons avec des scientifiques pour approfondir la question. »

Pourtant, on entend parfois dire qu'il faut éviter les matières grasses du lait, que le lait doit être réservé aux enfants et qu'il existe des solutions équivalentes au plan nutritionnel pour remplacer le lait de vache. Ce ne sont que quelques exemples. Comment Arla fait-elle face à ces opinions critiques ?

« Nous voulons participer au débat d'une manière objective et reposant sur des faits scientifiques. Nous répondons aux critiques par des faits et nous nous tenons en permanence informés des résultats

de la recherche scientifique. Ainsi, nous savons qu'il n'existe pas de boissons d'origine végétale équivalant au plan nutritionnel au lait de vache. Ces boissons ont souvent aussi énergétiques que le lait, mais leur teneur en protéines est différente et elles contiennent naturellement moins de vitamines et de minéraux. Nous sommes convaincus de la grande richesse nutritionnelle du lait, mais nous ne cherchons pas que les arguments favorables. Nous voulons aussi entendre les arguments négatifs, pour avoir une vue réaliste de la situation. S'il y a des effets négatifs, nous voulons mieux les connaître. »

Pour éviter que les informations nutritionnelles ne semblent partiales, Arla travaille avec des initiatives multipartites comme la Global Dairy Platform, avec des organismes du secteur laitier et avec des chercheurs indépendants qui publient leurs résultats dans des revues scientifiques. Anne Louise Mørkbak souligne que ce sont les chercheurs qui conçoivent les études et qu'Arla s'abstient, comme elle le doit, d'intervenir sur ce qui est publié. Elle pense que les résultats – positifs et négatifs – de la recherche augmenteront les connaissances générales sur le lait et la santé.

Un des obstacles qui est cité dans le contexte du développement de l'activité d'Arla sur des marchés comme l'Afrique et l'Asie est que la consommation de produits riches en lactose causerait des problèmes à plus de la moitié de la population. Anne Louise Mørkbak explique que la recherche montre que la plupart des gens peuvent consommer et digérer une certaine quantité de produits laitiers contenant du lactose, surtout s'ils les mangent aux repas et les répartissent sur la journée. Pour laisser aux consommateurs le choix et leur permettre d'éviter le lactose s'ils le souhaitent, Arla propose des produits sans lactose sur de nombreux marchés. Anne Louise Mørkbak souligne également que la plupart des fromages à pâte dure ne contiennent pas de lactose et que les consommateurs présentant une intolérance au lactose supportent mieux le yaourt, car les cultures qu'il contient facilitent la digestion du lactose dans l'intestin.



Anne Louise Mørkbak, Ph.D. en biologie/chimie, responsable de l'équipe Global Nutrition au Arla Strategic Innovation Center (ASIC), appuie toutes les catégories et tous les marchés dans le domaine de la nutrition.

Sur la plupart des marchés où les produits laitiers Arla sont disponibles depuis peu, ils sont considérés comme des aliments de qualité à forte valeur nutritive. Selon Anne Louise Mørkbak, c'est quelque chose qui semble être un peu négligé dans le débat mené dans d'autres parties du monde.

« Je pense que nous avons oublié de parler des qualités nutritives du lait, au moins en Europe du Nord. Nous avons perdu une génération – une grande partie des enfants et des jeunes adultes d'aujourd'hui ne connaissent pas les bienfaits des produits laitiers. C'est une honte. Nous avons une matière première vraiment nutritive, qui est le point de départ idéal pour faire des produits sains. » ■





Le souci de l'environnement et du bien-être animal

En tant qu'entreprise laitière, nous avons tout naturellement intérêt à mettre en œuvre de bonnes pratiques, tant en matière d'environnement que pour le secteur laitier. Nous travaillons en permanence pour réduire notre impact négatif sur l'environnement et respectons des normes strictes en matière de bien-être animal.

Nous améliorons en permanence nos résultats en matière de respect de l'environnement en suivant des principes viables et rigoureux tout au long de notre chaîne de valorisation.

Nous continuons à **réduire** notre **impact** sur le climat

- Augmentation de la part des énergies renouvelables
- Un défi : réduire les émissions dues aux transports
- Lancement des briques 100 % renouvelables

La production alimentaire, le conditionnement et le transport des produits ont toujours des conséquences pour l'environnement, sous forme de rejets dans l'atmosphère, les sols et l'eau. Notre ambition est donc de réduire au maximum ces émissions et d'alléger en permanence notre impact environnemental tout au long de la chaîne d'approvisionnement afin de participer au développement durable.

Notre stratégie environnementale 2020

La stratégie environnementale d'Arla est le principe directeur qui guide l'ensemble des activités de l'entreprise liées à l'environnement et au climat. Cette stratégie stipule que nous réduirons les gaz à effet de serre émis par nos activités de production, de transport et d'emballage de 25 % par rapport au niveau de 2005. Depuis 2005, l'impact climatique total d'Arla a baissé de 16 %, malgré une production en augmentation (cf. diagramme ci-dessous).

Utilisation de l'énergie et de l'eau

Notre stratégie environnementale définit des objectifs d'efficacité, dont une réduction de 3 % de notre consommation d'eau et d'énergie à l'horizon 2020. La moitié de l'énergie que nous consommons alors devra être d'origine renouvelable. À l'automne, la laiterie de Bislev au Danemark

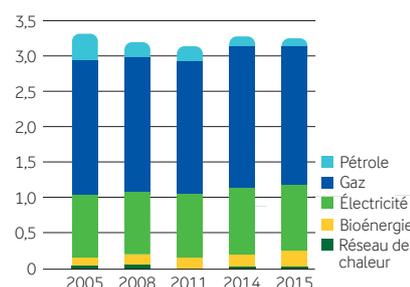
est passée au biogaz. Il est prévu que les laiteries danoises Arinco et Rødkærbro fassent de même d'ici l'été 2016, ce qui réduira les émissions de gaz à effet de serre d'environ 39 000 tonnes. Cinq autres laiteries danoises adopteront le biogaz d'ici à 2018.

Par ailleurs, les laiteries suédoises de Jönköping et de Sundsvall sont passées aux énergies renouvelables et ont amélioré leur efficacité énergétique. En 2015, la consommation d'énergie totale d'Arla a augmenté (cf. diagramme ci-dessous).

Notre site de reconditionnement de Côte d'Ivoire, qui est entré en service en 2014, est alimenté en électricité par des panneaux solaires qui couvrent environ 75 % de sa consommation d'énergie. Nous installerons en 2016 des panneaux solaires et une batterie d'accumulateurs qui fourniront une alimentation de secours, car le site connaît tous les jours de nombreuses coupures d'électricité.

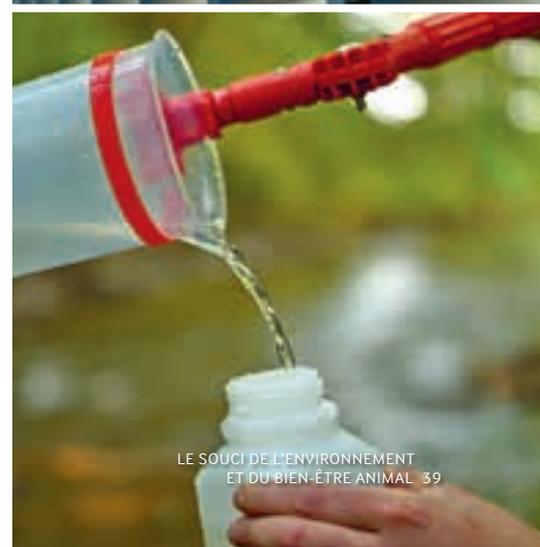
Nous faisons également des efforts systématiques pour réduire notre consommation d'eau. Notre consommation d'eau totale a baissé de 3 % en 2015 malgré une production en augmentation. À la laiterie d'Aylesbury, au Royaume-Uni, nous collectons et utilisons l'eau de pluie et recyclons les eaux usées après les avoir épurées avec des

CONSOMMATION D'ÉNERGIE, EN TWh



Le diagramme porte sur tous les sites d'Arla à la fin 2015. Les données des années précédentes ont été actualisées. En 2015, notre consommation d'énergie a augmenté d'environ 0,3 %, suite à une progression de 1,0 % de la production et à une augmentation de la part des poudres dans la production.

Depuis 2014, la part de l'énergie renouvelable a augmenté de 1,4 % à 19,1 %.



systèmes de filtres ultramodernes. Sur notre site de Llandyrnog, également au Royaume-Uni, nous avons installé des systèmes de récupération de la chaleur qui stockent et réutilisent l'eau chaude, ce qui se traduit aussi par des économies d'énergie. En outre, Danmark Protein (Danemark) a réalisé des réductions de sa consommation d'eau par kilo de produit allant jusqu'à 22 % en recyclant l'eau issue de sa production de poudre de lactosérum. Nous examinons actuellement la possibilité de déployer des actions similaires sur d'autres sites.

Améliorations dans les transports

L'optimisation des transports et la réduction de la consommation de carburant restent des domaines où nous pouvons encore nous améliorer. En Suède, le passage des carburants fossiles aux biocarburants est en cours depuis 2013 et des incitations fiscales l'ont facilité l'année dernière. Plusieurs mesures prises dans le domaine des carburants ont réduit les émissions de gaz à effet de serre de 65 à 90 % par camion par rapport à l'utilisation de carburant fossile et en fonction du type de biocarburant utilisé. Les biocarburants les plus courants sont l'éther méthylique de colza (EMC) et l'huile végétale hydrogénée (HVH). En Suède, notre consommation de biocarburant devrait être de 85 à 90 % en 2016.

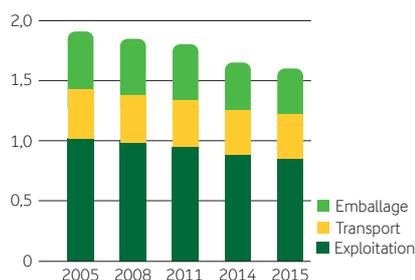
Dans de nombreux pays, comme le Danemark, par exemple, le passage aux biocarburants est plus difficile car il n'y a pas dans ces pays d'incitations économiques. Sans les carburants alternatifs, nous aurons beaucoup de mal à atteindre nos objectifs de réduction des gaz à effet de serre dans ces pays.

En ce qui concerne le transport du lait cru entre les exploitations et les laiteries, un certain nombre de mesures ont été prises pour augmenter la taille des véhicules-citernes et donc réduire le nombre de trajets nécessaires. Les remorques mixtes, conçues pour transporter du lait cru et des produits laitiers finis, ont été mises en service en 2012 au Royaume-Uni. Elles ont permis de réaliser des économies substantielles et font en permanence l'objet de nouvelles améliorations. Par ailleurs, la réduction générale du poids des remorques a permis d'augmenter la quantité de lait transportée.

Emballages renouvelables

Nous nous efforçons d'utiliser plus de matières premières renouvelables pour nos emballages. Les partenariats que nous avons conclus avec deux de nos plus grands fournisseurs au Danemark et en Suède nous ont permis de commencer à utiliser les premières briques de lait dont le carton et le revêtement, les capsules et autres éléments

IMPACT SUR LE CLIMAT, EN MILLIONS DE TONNES D'ÉQUIVALENT CO₂



Arla a pour objectif de réduire les gaz à effet de serre rejetés par les activités d'exploitation, de transport et d'emballage de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau

de 2005. Depuis 2005, l'impact climatique total d'Arla a baissé de 16 %, malgré une production en augmentation.

La nouvelle laiterie d'Aylesbury, au Royaume-Uni, qui a ouvert en 2014, a repoussé les limites afin de réduire le plus possible les émissions de gaz à effet de serre. Nous sommes en train d'étendre à d'autres sites les enseignements que nous avons tirés de celui d'Aylesbury. En 2016, nous mettrons aussi l'accent sur la réalisation des objectifs fixés pour 2020, les transports constituant l'obstacle le plus important à surmonter pour y parvenir.

Des actions sont en cours pour réduire l'impact climatique dans les exploitations (cf. page 44).



en plastique sont produits à partir de matières premières renouvelables. Le matériau de l'un des fournisseurs est à base de sucre de canne, celui fourni par l'autre est à base de matières premières renouvelables de deuxième génération. On estime que ce changement réduit d'environ 20 % les émissions de gaz à effet de serre dues aux briques de lait.

Moins de déchets alimentaires

La réduction substantielle des déchets alimentaires issus de la production est un autre objectif de notre stratégie environnementale. Auparavant, la laiterie de Stourton, au Royaume-Uni, retraitait ses effluents liquides dans des installations de digestion anaérobie. Le surplus, environ 1000 tonnes par an, peut maintenant être utilisé pour l'alimentation animale.

Afin de réduire le gaspillage alimentaire chez les consommateurs, nous nous efforçons de proposer des emballages plus intelligents préservant le plus longtemps possible les qualités nutritives naturelles et la saveur des produits. Nous avons récemment lancé au Pays-Bas un lait à durée de conservation étendue, qui devrait réduire le gaspillage alimentaire. D'un autre côté, la production de ce lait à durée de conservation étendue consomme plus d'eau et d'énergie, ce qui pose un

dilemme. Au Danemark, nous collaborons avec un détaillant au sein d'un projet visant à détecter le gaspillage alimentaire sur l'ensemble de la chaîne de valorisation.

Collaborations internationales

Arla soutient plusieurs organisations internationales afin de promouvoir un secteur laitier mondial durable. Au sein de la Global Dairy Platform (GDP), nous collaborons avec des collègues du monde entier pour continuer à améliorer la durabilité de notre secteur et faire connaître les efforts engagés. Arla a aussi soutenu le Dairy Sustainability Framework, qui est le programme Global Dairy Agenda for Action, qui s'aligne sur des initiatives pour la durabilité pour pousser l'industrie globalement. En outre, Arla a contribué à un rapport de l'Union Européenne qui avait comme objectif de décrire les meilleures techniques de l'usage durable de l'énergie et de l'eau dans l'industrie laitière. Cela nous aide à exercer une influence sur les futures normes et à obtenir des informations à un stade précoce.

ZÉRO MISE EN DÉCHARGE

60 %

Environ 60 % de nos sites de production sont maintenant classés « zéro mise en décharge ». L'un de nos objectifs en matière environnementale est d'atteindre un taux de 100 % d'ici 2020.

IMPACT ENVIRONNEMENTAL TOTAL

CCN

Arla a lancé un projet destiné à cartographier l'impact environnemental total, de l'étable à la table, en utilisant la méthode de comptabilisation du capital naturel (CCN). Cette méthode sera utilisée comme outil complémentaire permettant de visualiser l'impact écologique en termes financiers (cf. page 43).

4 QUESTIONS À UNE CONSEILLÈRE PRINCIPALE AU WWF



Lena Tham, conseillère principale au WWF Suède, a été pendant plusieurs années l'interlocutrice de référence d'Arla au WWF. Elle coordonne les thèmes, les activités et les questions du WWF vers Arla et d'Arla vers le réseau mondial du WWF.

Dans quels domaines une entreprise comme Arla peut-elle contribuer le plus efficacement à l'amélioration de l'environnement et du climat ?

La biodiversité, ainsi que l'existence d'écosystèmes sains et intacts, sont les bases de la vie sur Terre. Les vaches ont une capacité unique, celle de transformer l'herbe en protéines de grande valeur, en particulier sur les terres inadaptées aux cultures. C'est pourquoi la protection et la mise en valeur des écosystèmes sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, y compris la production de fourrage, sont un domaine où Arla peut vraiment aider à faire changer les choses. Arla peut, bien entendu, aussi apporter une contribution importante à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, qu'ils soient rejetés par les animaux ou issus de la production de fourrage. Un autre domaine important est de continuer à réduire les déchets sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Si on compare le secteur laitier mondial avec d'autres industries alimentaires, quels sont les défis environnementaux les plus urgents qu'il doit relever ?

L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) prévoit que la production laitière mondiale augmentera de 60 % d'ici 2050, et je pense que la plupart d'entre nous reconnaissent que les terres disponibles pour cette production sont limitées. Le secteur laitier doit donc améliorer la gestion des pâturages, développer des plantes fourragères protéiques locales et réduire et recycler les déchets, y compris le fumier, tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Arla essaie de s'engager sur la voie d'une plus grande durabilité pour l'utilisation du soja comme fourrage. Que pensez-vous des efforts engagés par l'entreprise ?

Arla est incontestablement un pionnier dans l'achat de soja issu d'une production responsable. En 2014, l'entreprise a franchi une étape majeure en décidant de n'acheter pour ses activités mondiales que du soja intégralement produit de façon responsable. Cette décision est intervenue à un moment très critique et a commencé à faire augmenter la demande de soja certifié conformément à la norme RTRS et, dans certains pays, ProTerra.

L'huile de palme achetée par les grandes entreprises internationales de l'alimentaire est un autre sujet controversé, en raison de l'impact qu'elle peut avoir, en termes de déforestation, par exemple. Que pensez-vous de la décision prise par Arla de n'acheter que de l'huile de palme certifiée et ségréguée ? Est-ce que cela change quelque chose ?

Oui. Au WWF, nous ne croyons pas au boycott. Nous pensons qu'il est très important que tous les acheteurs d'huile de palme exigent de l'huile issue d'une production plus durable. En effet, le problème, ce n'est pas l'huile en elle-même, mais le lieu où elle est produite et la façon dont elle est produite. Exiger de l'huile de palme ségréguée est une étape très importante vers une transparence accrue de la chaîne d'approvisionnement. Arla doit toutefois continuer à travailler sur ses autres engagements pour éviter la déforestation, la destruction des tourbières et les conflits sociaux. Nous pensons que le programme RSPO Next qui est en cours d'élaboration pourrait être un des outils envisageables par Arla. Nous aimerions aussi encourager l'entreprise à poursuivre son soutien au Groupe d'innovation pour l'huile de palme (POIG), la plate-forme des acteurs innovants dans le domaine de l'huile de palme.

RTRS – Association de la table ronde pour un soja responsable

RSPO – Table ronde sur l'huile de palme durable

ProTerra – norme pour la production de soja responsable



Chiffrer le coût environnemental de la production

POUR LA PREMIÈRE FOIS, ARLA ASSOCIE UN CHIFFRE FINANCIER À SON IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT.

De l'étable à la table, la production d'Arla a sur l'environnement des répercussions dont l'entreprise a conscience et qu'elle prend très au sérieux. Produire de façon responsable est une priorité absolue et, pour être mieux en mesure de le faire, Arla a, pour la première fois, chiffré le coût de son impact sur l'environnement.

Bénéficiant d'une subvention de l'agence danoise de protection de l'environnement, Arla a calculé ses pertes et profits environnementaux selon la méthode dite de comptabilisation du capital naturel.

Le capital naturel est l'ensemble des ressources naturelles de la planète, comme les forêts, les cours d'eau, l'atmosphère, les sols, la faune et la flore, les océans et les autres composantes du patrimoine naturel. En affectant une valeur monétaire à chacune de ces ressources, Jan D Johannesen, responsable de la durabilité environnementale, et ses collègues ont pu calculer le coût économique de la consommation de ces ressources par Arla, ainsi que l'impact de la pollution causée par l'entreprise.

Les calculs ont exigé un volume important d'informations, obtenues par une analyse approfondie de douze mois de l'impact environnemental d'Arla sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Il a ainsi fallu collecter des données dans tous les pays, toutes les entités opérationnelles, ainsi que dans les filiales d'Arla, et dans tous les domaines, de la production de lait cru à la consommation des produits et même aux déplacements professionnels, en passant par l'énergie et l'eau.

Les calculs proprement dits reposent par exemple sur les conséquences financières des émissions de gaz à effet de serre, de la perte de ressources naturelles, de la perte de services écosystémiques, comme le stockage du carbone dans les forêts,

et du changement climatique. En outre, ils intégraient également les coûts de santé publique liés à la pollution atmosphérique.

« Depuis de nombreuses années, nous réalisons des évaluations du cycle de vie pour comprendre notre impact environnemental, mais ces évaluations étaient jusqu'à présent surtout centrées sur les émissions de gaz à effet de serre. Quand l'occasion s'est présentée d'aller au-delà, nous n'avons pas hésité une seconde. Maintenant, nous comprenons mieux notre impact dans de nombreux autres domaines, de la biodiversité à l'approvisionnement en eau », explique Jan D Johannesen.

« C'est pour nous une étape vraiment importante car, pour la première fois, nous avons une vision complète du coût environnemental réel de notre production. Nous n'avons pas été énormément surpris dans les domaines où les calculs ont montré que notre impact est le plus fort. En réalité, ils ont confirmé que nous sommes sur la bonne voie et nous ont incités à faire encore mieux dans les domaines sur lesquels nous mettons déjà l'accent. »

« L'un des principaux avantages de ces nouvelles connaissances est qu'elles nous aideront à hiérarchiser les priorités de notre action dans le domaine de l'environnement. De même, les résultats nous permettront d'intégrer le coût économique de la consommation des ressources naturelles et de la pollution à notre prise de décision, afin d'utiliser correctement l'argent de nos propriétaires en prenant les bonnes orientations. »

Ce que Jan D Johannesen trouve particulièrement important est qu'en procédant à ce calcul de pertes et profits environnementaux, Arla envoie un message très fort à toutes ses parties prenantes : « Nous sommes la première entreprise alimentaire au monde à mener une étude d'une telle ampleur et, ce faisant, nous montrons clairement que



Jan D Johannesen, Director Sustainability, Health and Safety de Global Quality, Environment, Health and Safety d'Arla.

l'environnement nous tient à cœur et que nous assumons notre responsabilité sur l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement. » ■

► Les résultats du projet seront présentés dans un rapport qui sera publié en 2016.

Nous soutenons un secteur laitier durable.

Vers un **secteur laitier** de plus en plus **durable**

- Le souci du bien-être animal
- Arlagården® a été lancé au Royaume-Uni
- Un bon développement pour le lait bio

Nous voulons faire en sorte que les exploitations qui nous fournissent leur lait soient gérées d'une manière respectueuse du lait, des animaux et de l'environnement. Nos adhérents, et les autres fournisseurs, doivent donc observer des normes très strictes en matière de gestion laitière, de bien-être animal et de qualité du fourrage, et adhérer à notre objectif collectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Une stratégie pour un secteur laitier durable

La stratégie d'Arla pour un secteur laitier durable à l'horizon 2020, signée en 2014, est en cours de mise en œuvre. Le travail au niveau des exploitations complète l'engagement de durabilité d'Arla tout au long de notre chaîne de valorisation. Nous visons les mêmes objectifs dans les différents domaines prioritaires, mais nous devons tenir compte du contexte local dans les sept pays où nous avons des propriétaires. Quelques exemples :

Animaux : nous voulons promouvoir en permanence le bien-être animal. Adhérent à cet objectif, plus de 500 exploitations au Royaume-Uni ont participé à une série d'ateliers consacrés à des sujets comme la reproduction, l'utilisation responsable des antibiotiques et la réduction des mammites. Chaque atelier est organisé dans

une exploitation, ce qui favorise des échanges fructueux entre les exploitants, les conseillers et les vétérinaires (cf. page 47).

Nous avons organisé un certain nombre d'activités pédagogiques liées à notre objectif d'utilisation responsable des antibiotiques : nous avons notamment remis un poster d'information à tous les producteurs suédois, formé des conseillers en qualité du lait en Suède et organisé des réunions avec plus d'une centaine de vétérinaires danois. En outre, nous avons mis en place un outil en ligne permettant aux producteurs et à leurs vétérinaires de convenir des meilleures méthodes de traitement et organisé des réunions d'exploitants en Allemagne.

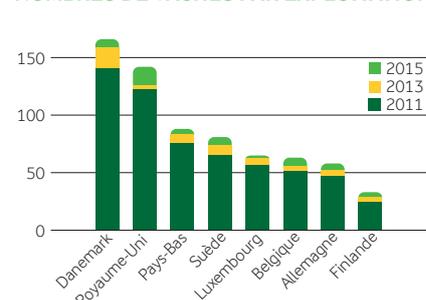
Climat : au niveau des exploitations, l'objectif est de réduire les émissions de gaz à effet de serre par kilo de lait de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 1990. Afin d'appuyer cet objectif, des bilans carbone ont été effectués en 2015 chez plus de 600 producteurs au Royaume-Uni, au Danemark, en Suède et en Allemagne. Le bilan carbone donne à l'exploitant des estimations sur la quantité de gaz à effet de serre émis par son exploitation en un an, sur la base des paramètres individuels de la ferme. Grâce à ces estimations, le producteur peut comparer ses données avec celles d'autres

PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT D'UN SECTEUR LAITIER DURABLE

	Bilans carbone	Bilans énergie	Ateliers dans les fermes
R.-U. 2010–14	1 103	–	265
R.-U. 2015	309	–	123
Suède 2013–14	400	150	40
Suède 2015	130	170	–
Danemark 2013–14	636	–	39
Danemark 2015	200	9	–
Allemagne 2014	4	–	–
Total	2 782	329	467

Le tableau présente le nombre d'activités réalisées dans le cadre de la stratégie pour un secteur laitier durable.

NOMBRES DE VACHES PAR EXPLOITATION



Le nombre de vaches par exploitation est une moyenne calculée sur l'ensemble des exploitations laitières dans chaque pays.

Source : associations professionnelles nationales.

exploitations et recevoir des recommandations en vue d'améliorer sa performance environnementale. La première évaluation des progrès montre une baisse de 18 % des émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2012.

Ressources : nous voulons réduire les déchets et notre consommation de ressources. Au Danemark, nous avons mis au point et testé une évaluation des dépenses d'électricité des exploitations et nous en poursuivrons la mise en œuvre en 2016. Une analyse montre qu'il existe un potentiel de réduction de près de 30 % de la facture d'électricité des exploitations.

Nature : nous avons poursuivi notre engagement dans le sourcing responsable. Tout le soja utilisé dans les exploitations Arla est maintenant couvert par des certificats RTRS (Round Table on Responsible Soy) ou certifié ProTerra. En Allemagne, nous participons au Sustainable Protein Dialogue visant à augmenter la proportion de fourrage protéique de production locale et la quantité de légumineuses dans la rotation des cultures. Au Danemark, nous participons à un projet de recherche sur les méthodes d'extraction de protéines à partir de la biomasse verte, qui vise donc à fournir de nouvelles sources de protéines.

La reconnaissance des clients

Unilever a récemment agréé Arla en tant que fournisseur de produits laitiers de production durable dans des pays de production clés, reconnaissant ainsi la qualité du travail d'Arla en faveur d'un secteur laitier durable.

Arlagården® a été lancé au Royaume-Uni

En octobre 2015, nous avons lancé au Royaume-Uni notre programme d'assurance qualité Arlagården®, qui porte sur des aspects comme la qualité du lait, la sécurité sanitaire des aliments, le bien-être animal et l'environnement. Déjà en place au Danemark, en Suède, en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas, le programme garantit maintenant que tous les producteurs Arla sont évalués selon les mêmes normes. Nos producteurs continueront à adhérer au Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme, qui constitue la norme du secteur au Royaume-Uni. Afin d'éviter les redondances, les deux dispositifs seront évalués en même temps, tous les dix-huit mois. Fin 2015, plus de 600 exploitations britanniques avaient été évaluées.

Arlagården® protège et renforce la réputation d'Arla comme fournisseur de lait de qualité. En outre, le programme augmente notre capacité à opérer de manière compétitive sur le marché mondial, puisque l'ensemble du lait fourni par nos propriétaires est produit dans le respect des mêmes normes.

Recrutement de producteurs de lait bio

Arla est le plus gros producteur mondial de produits laitiers bio. Ce marché se développe bien et nous recrutons maintenant des producteurs de lait bio en Europe centrale, en Suède et au Danemark pour répondre à une demande en augmentation. Quand nous recrutons de nouveaux producteurs bio, nous évaluons comment gérer la collecte du lait de la manière la plus efficace possible pour réduire les coûts et la consommation de ressources (cf. p. 17).

AUDITS DANS LES EXPLOITATIONS

71%

Arlagården® a été lancé en 2014 en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas. Fin 2015, 71 % des exploitations de nos propriétaires dans ces pays avaient été examinées par un auditeur indépendant. Toutes les fermes Arla sont contrôlées au moins une fois tous les trois ans.

SOURCING RESPONSABLE DU SOJA

100%

Tout le soja utilisé dans les exploitations Arla est couvert par des certificats RTRS ou certifié ProTerra. Le nombre de certificats achetés est en baisse, en raison d'un léger recul de l'utilisation du soja dans les exploitations et du fait que des coalitions nationales du soja couvrent maintenant des volumes dans certains pays.





Cora
DE 07 692
94 970

DE 07 692
94 970
625

Les vaches en bonne santé sont des vaches heureuses

LE BIEN-ÊTRE ANIMAL ET L'AGRICULTURE DURABLE VONT DE PAIR. AU ROYAUME-UNI, ARLA AIDE LES EXPLOITANTS EN ORGANISANT DES ATELIERS SUR MESURE DANS LES EXPLOITATIONS.

Il y a cinq ans, Arla a ouvert la voie dans le secteur laitier britannique en dévoilant un programme prévoyant plus de 250 ateliers dans les fermes de ses producteurs laitiers. Forte du succès rencontré par cette initiative, l'entreprise l'a étendue en 2014 en phase avec sa stratégie mondiale en faveur d'un secteur laitier durable. Les ateliers sont conçus pour aider les éleveurs d'Arla à protéger l'environnement tout en étant les plus performants possibles. Cela signifie gérer un troupeau de vaches en bonne santé, qui expriment tout leur potentiel de production. Jusqu'à présent, les ateliers ont traité de sujets comme l'amélioration de la fertilité et la réduction des pertes de réforme, des mammites et de la boiterie.

« Le bien-être des vaches laitières a longtemps fait l'objet d'une attention tatillonne au Royaume-Uni », indique Vicky Porteus, responsable de ce domaine chez Arla au Royaume-Uni. « Ce qui est intéressant et qui fait partie intégrante de notre stratégie, c'est que les fermes performantes, avec un niveau élevé de bien-être animal et des troupeaux en bonne santé, ont généralement une empreinte carbone plus faible et sont gérées de manière durable. Ainsi, aider nos producteurs à respecter les normes les plus strictes de bien-être animal ne fait pas que soulager l'environnement, cela apporte également des avantages financiers à nos producteurs. »

Récemment, l'entité opérationnelle a intensifié et complété son programme d'ateliers dans les exploitations par la mise en œuvre d'Arlagården®, le programme mondial d'assurance qualité d'Arla. Afin qu'il puisse fonctionner et être évalué parallèlement au programme Red Tractor Assurance, le principal dispositif d'assurance de la qualité agricole et alimentaire au Royaume-Uni, seize normes supplémentaires ont été mises en place pour les producteurs adhérents au Royaume-Uni. Les plus importantes sont liées au bien-être animal, en particulier à l'utilisation des antibiotiques et autres médicaments.

« Arlagården® » exige des exploitants qu'ils n'aient recours aux antibiotiques que pour guérir ou soulager les maladies, et non à des fins de prévention. Un des axes prioritaires est de faire en sorte que les éleveurs travaillent main dans la main avec leur vétérinaire, afin d'utiliser les antibiotiques conformément à la devise « aussi peu que possible, autant que nécessaire ».

Une préoccupation majeure a été de faire en sorte que les exploitants comprennent et acceptent cette nouvelle exigence. C'est pourquoi nous avons consulté des professionnels de la médecine vétérinaire et organisé en septembre une série de huit ateliers spécialement destinés aux vétérinaires.

Ces séminaires ont été accompagnés d'une première série de 60 ateliers organisés sous la direction de vétérinaires dans les exploitations Arla. L'accent principal a été mis sur les mesures de gestion des exploitations qui peuvent être prises pour réduire au maximum le risque d'infection au sein du troupeau pendant la période prélevage, en particulier la mammité, et réduire ainsi les besoins en antibiotiques. Les ateliers prévoient une forte interaction avec les exploitants, réunis en petits groupes, afin d'identifier les secteurs de risque possibles et discuter des stratégies de gestion de ces risques.

« Jusqu'à présent, absolument tous les exploitants qui ont participé à un atelier et rempli un formulaire d'évaluation ont dit qu'ils recommanderaient l'atelier à d'autres agriculteurs », déclare Vicky Porteus.

Tim Dale, producteur adhérent, salue l'approche d'Arla : « Mon exploitation a accueilli l'un de ces ateliers, dont le caractère professionnel, détaillé mais informel, m'a mis à l'aise et m'a donné la confiance nécessaire pour mettre en place un plan antibiotique dans mon exploitation avec l'aide de mon vétérinaire. »

« En tant que producteur adhérent, j'estime que c'est une chance que grâce à Arlagården®, au programme d'ateliers dans les exploitations et



Vicky Porteus, Senior Manager Quality Assurance and Sustainability, au Consumer UK Milk and Member Service.



Tim Dale, de l'exploitation de Little Shrawardine (Shropshire, Royaume-Uni).

avec le soutien de l'équipe < Agriculture > d'Arla au Royaume-Uni, nous puissions continuer à nous rapprocher des normes les plus strictes de bien-être animal. »

Globalement, le bien-être animal est une des préoccupations prioritaires d'Arla. Une déclaration sur la position d'Arla sera adoptée en 2016. Elle sera centrée sur une conviction partagée par les propriétaires d'Arla : « Le bien-être animal est une des clés de la réussite de notre activité. » ■





Des relations responsables

Nous interagissons avec des individus, des organisations et des communautés dans de nombreux pays. Quelle que soit la nature de ces rapports, nous avons à cœur de préserver la compréhension et le respect mutuels.

Nous avons des employés compétents, motivés et engagés qui trouvent chez nous un environnement de travail sûr et sain.

Ensemble, pour une entreprise encore plus mondiale

- Des collègues très impliqués et des équipes réactives
- Priorité à la sécurité au travail
- Réductions dans le domaine des formations

Arla emploie 19 000 collègues de 90 nationalités différentes dans 38 pays dans le monde. Nous nous efforçons d'améliorer sans cesse notre cadre de travail et l'organisation du travail. Nous œuvrons aussi au renforcement de notre culture en encourageant nos collègues à prendre l'initiative dans leurs fonctions, à détecter les nouvelles perspectives par la collaboration et à trouver des solutions meilleures pour l'avenir. Si tous les collègues bénéficient de bonnes conditions de travail et sont motivés, alors nous pourrions, ensemble, fournir le meilleur travail possible.

Notre sondage Barometer sur l'engagement

Le sondage annuel sur l'engagement, Barometer, a été mené en octobre. Les questionnaires ont été envoyés en quatorze langues à 17 700 collègues de 28 pays et le taux de réponse a été de 89 %.

Les résultats étaient disponibles au début décembre et nous avons juste commencé à les analyser au moment de la rédaction du présent rapport. Arla obtient de meilleurs résultats que les 10 % d'entreprises classées tout en haut du groupe de référence et nous constatons des améliorations dans pratiquement tous les domaines. Les résultats en termes de réactivité sont particulièrement bons et l'engagement de nos collègues a continué à augmenter

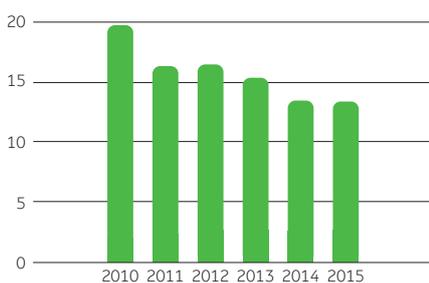
d'année en année. Alors que les résultats globaux ont l'air très bons, il y a cette année une variation dans les résultats sous-jacents. Tous les dirigeants devront donc se plonger dans leur rapport et être particulièrement attentifs aux résultats dans les domaines prioritaires : une communication suffisante, ouverte et honnête, la prévention des comportements inacceptables, la simplification des processus et la réduction de la bureaucratie et, comme toujours, leur propre leadership.

Sécurité et bien-être au travail

Nous voulons que nos collègues soient en bonne santé, motivés et travaillent dans un environnement qui les mette à l'abri des accidents et des maladies professionnelles. Nous nous efforçons en permanence de réduire les accidents et les maladies résultant des risques physiques et psychologiques. En 2015, plusieurs sites au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni ont mis l'accent sur la sécurité liée au comportement. Puisque le facteur humain est à l'origine de neuf accidents sur dix, cette méthode vise en priorité à inviter les collègues à participer davantage aux activités liées à la sécurité.

Afin d'améliorer encore la sécurité et l'information des collègues travaillant dans des domaines sensibles, en mission internationale ou en déplace-

ACCIDENTS DU TRAVAIL



Nombre d'accidents du travail ayant entraîné plus d'une journée d'arrêt (par million d'heures de travail)

Le nombre total d'accidents du travail a baissé tous les ans depuis 2007, mais il est resté en 2015 au même niveau qu'en 2014.

Le résultat varie d'un pays et d'un site à l'autre. Globalement, l'entité britannique continue à afficher une progression remarquable, avec un taux de fréquence des accidents en baisse de 66 % entre 2010 et 2015.

La motivation et la détermination des collègues et de l'encadrement, doublés d'une vaste gamme d'initiatives comme le « Behavior Based Safety » consacré aux liens entre la sécurité et le comportement, sont les moteurs de cette évolution positive.

Notre objectif pour l'environnement de travail est de 100 % d'engagement, de 100 % de bien-être, de zéro accident et de zéro acte de harcèlement.

ment, un responsable de la sécurité a été engagé. Il est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de sécurité proactives afin de promouvoir et d'améliorer la sécurité des collègues, de protéger le patrimoine d'Arla et de réagir de manière adéquate aux incidents de sécurité.

Plusieurs sites ont mené des projets incitant les collègues à adopter un mode de vie sain et à pratiquer une activité physique. On peut citer l'exemple de Rynkeby Foods, dont la moitié du personnel a participé à une randonnée cycliste entre Ringø, au Danemark, et Paris. Nous avons mis en place des visites médicales en Allemagne et proposé des programmes de promotion de la santé sur mesure dans nos centres de distribution au Danemark.

Notre site au Nigeria a renforcé ses normes de sécurité et amélioré la qualité de ses installations.

Poursuite des formations en dépit des mesures d'économie

En raison des réductions de coûts importantes réalisées pendant l'année, toutes les formations présentielle ont été gelées, à l'exception des formations à la conformité sur des sujets comme l'anticorruption, les certifications professionnelles et l'hygiène et la sécurité au travail. Les formations en ligne restent toutefois à la disposition de tous les collègues et couvrent de nombreux domaines.

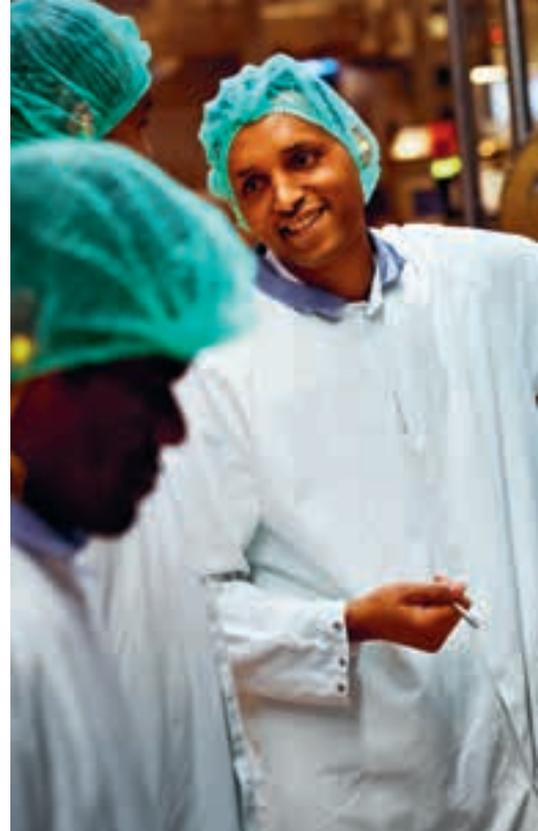
Les formations sur le lieu de travail ont continué, tout comme les programmes d'accueil et les programmes à l'attention des jeunes diplômés. Les programmes multimodules pour les dirigeants et les cadres, qui ont déjà commencé, comme Arla Leadership et Talent Acceleration Programme (TAP), se sont aussi poursuivis. Ils sont destinés à renforcer notre vivier de cadres Arla mobiles au plan mondial.

Les apprentis et les futurs collègues

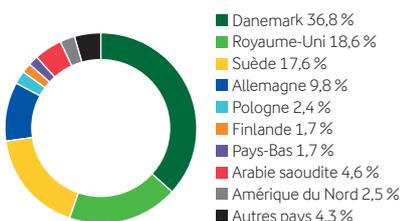
L'accueil des apprentis et des stagiaires dans toutes les entités de notre entreprise fait partie de notre rôle dans la société. C'est aussi un moyen d'assurer la relève en collègues compétents. Un accent particulier est mis sur les étudiants en technologie laitière. Au Royaume-Uni, nous avons participé à un projet d'information et de sensibilisation aux métiers de l'alimentaire. Au total, nous avons environ 450 apprentis sur l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement – laiteries, laboratoires, mécanique, automatisation, manutention et stockage.

Représentation des salariés au niveau européen

Le comité d'entreprise européen (CEE), l'organe de représentation des salariés chez Arla, est maintenant composé de membres danois, suédois, britanniques, allemands, finlandais, néerlandais et polonais. Tous les collègues d'Arla peuvent proposer des sujets pour l'ordre du jour. Vous trouverez un complément d'information sur la représentation des salariés page 53.



NOMBRES DE COLLÈGUES PAR PAYS



Le moyen nombre des salariés à temps complet chez Arla était 19,025. Le diagramme montre la distribution par pays à la fin de l'année 2015. 19 nationalités sont représentées parmi les 33 diplômés qui participent actuellement à notre programme Global Graduate Future 15 et à notre programme de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

UN LIEU DE TRAVAIL SÛR

ZÉRO

En 2015, nos collègues de Rødkaersbro (Danemark), Kalmar et Östersund (Suède) ont tous pu célébrer plus de deux ans (730 jours consécutifs) sans arrêt pour cause d'accident du travail. Nos collègues et nos sites du Canada et chez Arinco, Lillebælt et Cocio (Danemark), Skövde (Suède), Malpas et Llandyrnog (Royaume-Uni) célèbrent tous plus d'un an (365 jours) sans arrêt pour cause d'accident du travail.



Une coopération étroite au niveau européen entre les syndicats et Arla

LE CONSENSUS EST À LA BASE DU DIALOGUE ENTRE LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX D'ARLA ET L'ÉQUIPE DIRIGEANTE DU GROUPE.

Le comité d'entreprise européen (CEE) est le forum mis en place par Arla pour accueillir le dialogue syndical au niveau européen. Deux fois par an, des délégués représentant les collègues du Danemark, de Suède, du Royaume-Uni, d'Allemagne, de Finlande, des Pays-Bas et de Pologne se réunissent avec l'équipe dirigeante du Groupe pour une séance d'information et des consultations sur les questions intéressant plusieurs pays. Cela leur permet d'influer sur les processus avant la prise de décisions.

« Nous avons un dialogue de qualité et engagé », déclare Lars Kaae, qui dirige le service Global Employee Collaboration d'Arla. « Bien entendu, nous avons des divergences, mais les deux parties ont une attitude positive. Nous ne sommes pas dans le conflit, nous essayons de trouver des solutions pour qu'Arla puisse devenir un lieu de travail meilleur pour chacun. »

Mikael Larsson est le délégué syndical qui représente la Suède au comité restreint, un groupe de travail chargé de préparer les deux réunions annuelles et, entre ces réunions, d'entretenir un dialogue régulier avec les hauts dirigeants. Outre la Suède, le groupe de travail comprend également des délégués du Danemark et du Royaume-Uni, dont le nombre est fonction des effectifs d'Arla dans les différents pays. Le comité restreint se réunit plusieurs fois par an et Mikael Larsson met en avant les avantages du dialogue avec l'entreprise.

« Les syndicats et l'entreprise ont les mêmes objectifs », déclare Mikael Larsson. « Nous voulons qu'Arla soit la plus performante possible, afin que nos collègues puissent être fiers de leur entreprise et que nos propriétaires gagnent de l'argent. Nous avons le même but, même si l'équipe dirigeante et nous-mêmes ne sommes pas toujours d'accord sur la façon d'y parvenir. »



Mikael Larsson (à gauche) est président de la section Arla du syndicat suédois des travailleurs de l'alimentaire et Lars Kaae est responsable principal du service Global Employee Cooperation chez Arla.

Les sujets débattus au comité d'entreprise européen comprennent les conséquences des fusions et des acquisitions, les résultats des sondages sur l'engagement, la délocalisation de la production et l'environnement de travail. De nombreux sujets sont ensuite repris au niveau national, comme les conséquences d'une décision sur une laiterie donnée, par exemple.

En dehors d'Europe, les relations salariés-entreprise sont généralement gérées dans le pays en question. Toutefois, lors des discussions sur l'expansion d'Arla en Afrique et au Moyen-Orient, par exemple, les délégués syndicaux soulignent la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des collègues dans le monde entier.

Le comité d'entreprise européen a été créé il y a plus de quinze ans et Lars Kaae et Mikael Larsson conviennent que la coopération s'est peu à peu améliorée. En effet, il y a quelques années, les réunions étaient principalement une tribune pour les dirigeants, qui informaient les délégués des salariés de leurs projets et exposaient leurs opinions, alors que maintenant, la collaboration est

plus marquée. À l'automne, par exemple, le comité restreint s'est réuni pour évoquer le contenu et l'intention des sections « Lieu de travail » et « Droits de l'homme » de la version révisée du code de conduite d'Arla.

« Tout le monde peut lire ces formules spectaculaires », déclare Lars Kaae, « mais nous avons décidé de nous asseoir à la même table et de discuter de leur signification et de leur impact sur les lieux de travail dans les différents pays. »

Les deux parties se félicitent de ce passage de la simple communication d'informations à un travail commun. En même temps, Mikael Larsson se réjouit à l'idée d'une coopération encore plus étroite.

« Bien entendu, c'est bien si le dialogue peut commencer à un stade encore plus précoce et si les représentants syndicaux sont impliqués plus tôt, mais je pense que nous devrions reconnaître le mérite, et être fiers, de l'accord et de la coopération que nous avons mis en place entre les syndicats et la direction », estime-t-il en conclusion. ■

Nous sommes attachés au respect et à la promotion des droits de l'homme internationalement reconnus.

De nouvelles mesures en faveur des **droits de l'homme**

- Une attention accrue portée aux droits de l'homme
- La tolérance zéro pour les actes de harcèlement
- De nouveaux domaines d'action

Nous opérons dans de nombreux pays et nos produits sont vendus dans le monde entier. Nous avons aussi des activités dans des pays qui ne protègent pas complètement les droits de l'homme ou ne les respectent pas encore. Où que nous soyons, nous restons fermement convaincus que les droits de l'homme de chacun doivent être respectés et défendus.

Une vue holistique des droits de l'homme

Où que nous soyons dans le monde, nous voulons être un modèle. Dans notre code de conduite, « Notre responsabilité », nous déclarons notre adhésion aux lignes directrices internationalement reconnues. Arla est un des signataires du Pacte mondial des Nations unies et nous adhérons aux principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Nous avons révisé notre code de conduite et y affirmons clairement la responsabilité qui est la nôtre vis-à-vis de nos collègues dans les domaines traditionnels des droits de l'homme, comme l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail, les conditions d'emploi, la durée du travail, la liberté de créer et d'appartenir à des organisations de leur choix, le dialogue et la coopération, le travail

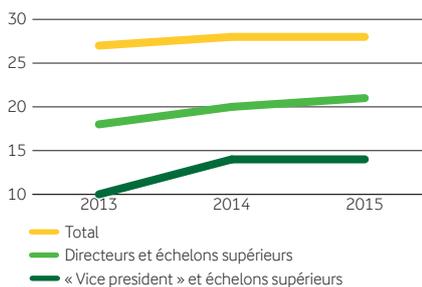
des enfants et le travail forcé. Respecter les droits de l'homme, c'est aussi fournir un lieu de travail exempt de tout harcèlement, adhérer au principe de la diversité et œuvrer en faveur de l'égalité et de la non-discrimination.

Une nouvelle politique des droits de l'homme

Afin de soutenir et de mettre en pratique le contenu de « Notre responsabilité », le code de conduite d'Arla, nous nous sommes dotés de différentes politiques et stratégies. En juin 2015, nous avons publié une nouvelle politique des droits de l'homme couvrant nos activités sur le marché mondial ainsi qu'au niveau local, sur les sites où nous opérons. Cette politique exprime l'engagement que nous avons pris de respecter les principes internationaux des droits de l'homme dans toutes nos activités et dans toutes les entreprises détenues ou contrôlées par Arla.

Cette politique stipule que nous pouvons avoir un effet bénéfique sur les personnes et les sociétés dans lesquelles nous opérons, en tant que producteur de produits alimentaires sains, mais aussi en contribuant au développement social, environnemental et économique. Nous y affirmons également notre adhésion aux droits de l'homme dans toutes nos entités et dans tous nos processus. En outre, nous entendons agir en permanence pour détecter,

PROPORTION DE COLLÈGUES FEMMES



Les femmes sont beaucoup moins nombreuses que les hommes dans les postes de direction. Sur nos 77 « Senior vice presidents » et « vice presidents », 16 % sont des femmes. Ce pourcentage, qui est identique à celui de l'année dernière, est loin des 28 % de femmes parmi le personnel en général ou des 42 % parmi les employés.

L'évolution est lente, mais elle va dans le bon sens, comme le montre l'échelon « directeurs et échelons supérieurs », où nous avons 21 % de femmes, sur 377 personnes, ce qui signifie que nous avons déjà atteint l'objectif de 20 % fixé pour 2017. Le rapport financier contient des informations sur la diversité au niveau du Conseil.



prévenir et réduire l'impact négatif sur les droits de l'homme que nous pourrions causer ou auquel nos activités pourraient contribuer.

Nous attendons de tous nos collègues et de tous nos partenaires qu'ils nous informent s'ils estiment que certaines activités commerciales d'Arla vont à l'encontre de notre politique des droits de l'homme. Si nous nous apercevons que nos activités ont des effets néfastes sur les principes des droits de l'homme, nous modifierons nos processus.

Évaluations de la situation des droits de l'homme

Suite à notre engagement accru en faveur des droits de l'homme exprimé dans notre code de conduite et dans la nouvelle politique, nous avons mené au Nigeria et au Sénégal deux évaluations de la situation des droits de l'homme et des procédures de vérification de l'intégrité (cf. page 59).

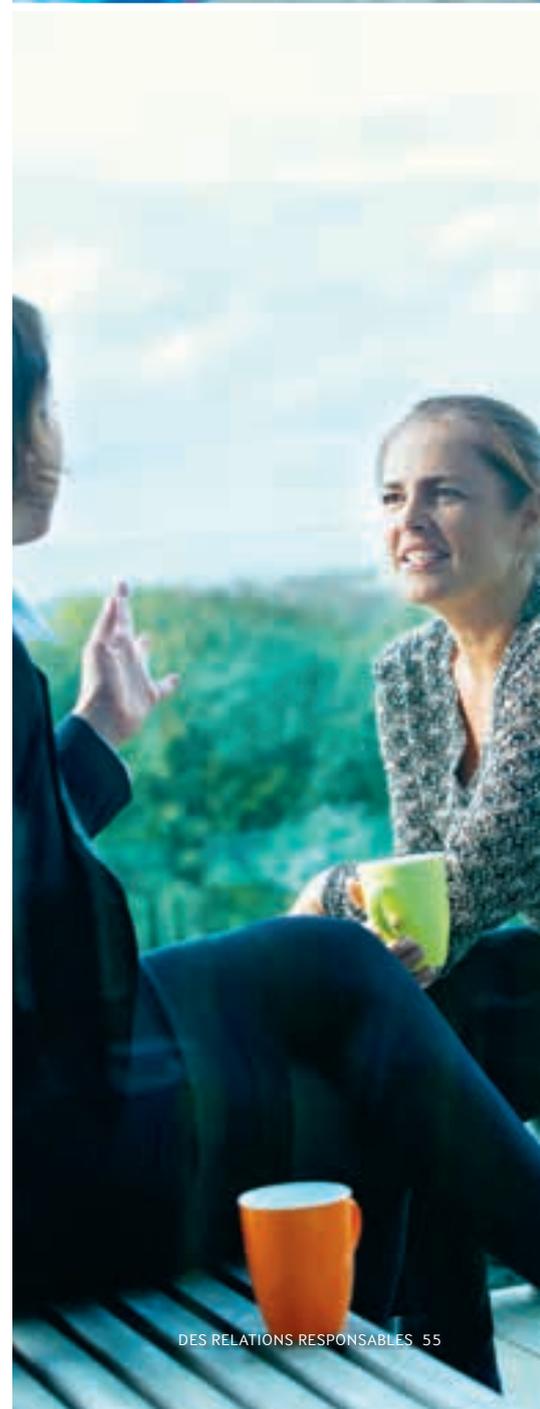
Résultats du sondage sur l'engagement

L'année dernière, nous avons ajouté une nouvelle catégorie consacrée à la diversité et à l'inclusion à notre sondage annuel sur l'engagement, Barometer. Un certain nombre de questions concernaient ce que pensent les collègues de la façon dont ils sont traités au travail.

Les résultats montrent une évolution positive, mais des améliorations restent possibles, notamment en ce qui concerne la perception de l'égalité des chances indépendamment du sexe, de l'âge, de l'appartenance ethnique et de la nationalité. Cette année, nous avons constaté un léger tassement du pourcentage de collègues ayant fait l'objet de comportements inacceptables, mais nous n'en devons pas moins prendre de nouvelles mesures fortes pour continuer à réduire ce nombre. Nous voulons instaurer un environnement de travail dans lequel les relations entre tous les collègues sont marquées par la franchise, la dignité et le respect. Nous ne tolérons aucune forme de harcèlement ou de discrimination et, pour réussir à supprimer ces pratiques, nous avons besoin du soutien de chacun.

Nouvelle pratique de gestion des passeports en Arabie saoudite

La filiale d'Arla en Arabie saoudite a modifié sa pratique de rétention des passeports des collègues étrangers. Dans de nombreuses entreprises opérant dans la région, la procédure normale consiste à conserver le passeport du salarié pendant la durée de son activité pour l'entreprise. Arla a modifié sa pratique et remet leurs passeports aux collègues une fois l'enregistrement obligatoire effectué.



SONDAGE SUR L'ENGAGEMENT

15 %

15 % des personnes ayant répondu à notre sondage sur l'engagement, Barometer, signalent qu'elles ont été victimes de comportements inacceptables.

RECRUTEMENT LOCAL

60 %

L'entreprise commune que nous avons créée au Nigeria veille à ce qu'au moins 60 % des collègues du site soient recrutés au niveau local. Cela fournit des perspectives d'emploi, renforce les compétences et offre des moyens de subsistance aux familles locales.



L'ancienne procédure a fait l'objet de critiques dans les médias suédois et danois et nous reconnaissons que nous n'avons pas modifié assez rapidement notre politique. Il y a dix ans, l'organisation suédoise de défense des droits de l'homme Swedwatch avait étudié la situation des travailleurs migrants et a effectué une enquête cette année. Nous y avons apporté notre soutien en toute transparence, en fournissant toutes les informations demandées et en expliquant la situation avec franchise. Au moment de la rédaction du présent rapport, Swedwatch n'avait pas encore publié ses conclusions.

Le dialogue avec les producteurs d'Afrique de l'Ouest

L'engagement croissant d'Arla en Afrique de l'Ouest a inquiété le secteur laitier local. Pour répondre à ces préoccupations, Arla a rencontré des producteurs de lait et des dirigeants de laiteries, avec l'organisme de coopération CARE Danmark, le réseau Billital Maroobe réunissant de nombreux petits producteurs laitiers d'Afrique de l'Ouest et l'association professionnelle danoise Danish Agriculture and Food Council, lors d'une table ronde organisée à Copenhague.

La table ronde avait pour but de trouver une solution permettant aux entreprises laitières inter-

nationales d'augmenter leurs exportations de lait vers l'Afrique de l'Ouest sans nuire à la production laitière locale. La réunion s'est terminée par la signature d'une déclaration commune intitulée « La voie lactée vers le développement », qui constitue la base de la coopération future et des prochaines tables rondes. Arla estime que nous pouvons apporter une contribution au niveau organisationnel, car nous connaissons bien les modalités selon lesquelles les producteurs et les laiteries doivent s'organiser et que nous savons comment garantir le développement du secteur laitier local. Arla sera l'un des hôtes de la prochaine table ronde prévue pour 2016 au Nigeria. Vous trouverez page 59 un complément d'information sur les activités d'Arla en Afrique de l'Ouest.

Loi sur l'esclavage moderne

La nouvelle législation adoptée au Royaume-Uni oblige les entreprises à dévoiler les mesures qu'elles prennent pour prévenir l'esclavage moderne chez elles et chez leurs fournisseurs et sous-traitants. Nos programmes de gestion des travailleurs intérimaires et d'assurance qualité chez nos fournisseurs comportent un volet consacré à la lutte contre l'esclavage moderne. Toutefois, Arla Royaume-Uni est en train de chercher la meilleure façon de démontrer formellement sa conformité avec la nouvelle législation.

CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

200

Environ 200 représentants des parties prenantes ont été consultés pendant les évaluations de la situation des droits de l'homme menées au Nigeria et au Sénégal (cf. page 59).

VÉRIFICATION DE L'INTÉGRITÉ

4

Avant d'entrer sur de nouveaux marchés, nous procédons à des examens de l'intégrité en matière de droits de l'homme. En 2015, quatre procédures de ce type ont été menées et des entreprises communes ont été créées, entre autres au Nigeria, au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

4 QUESTIONS À UN DIRECTEUR DES DROITS DE L'HOMME



Allan Lerberg Jørgensen dirige le service « Droits de l'homme et développement » de l'Institut danois des droits de l'homme, l'une des organisations qui a conseillé Arla lors des deux évaluations de la situation des droits de l'homme que l'entreprise a menées au Nigeria et au Sénégal.

En ce qui concerne les droits de l'homme, quelles erreurs courantes font les entreprises quand elles prennent pied sur les marchés en développement ?

Les entreprises multinationales sont généralement en conformité avec les exigences juridiques de chaque pays où elles opèrent, mais elles ne respectent pas toujours une norme unique dans tous les pays. Tous les pays ne respectent pas les droits de l'homme, et il n'est donc parfois pas suffisant de se contenter d'être en conformité avec la législation locale. Il se peut que vous deviez aller plus loin et introduire des normes globales dans vos systèmes opérationnels. Aussi, de nombreuses difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées proviennent du fait soit qu'elles choisissent les mauvais partenaires, soit qu'elles ne sont pas assez proches de leurs partenaires pour les inciter à respecter des normes globales. Vos partenaires commerciaux doivent accepter que la responsabilité du respect des droits de l'homme ne s'arrête pas aux portes de l'usine.

En ce qui concerne les droits de l'homme, que pensez-vous des efforts faits par Arla l'année dernière ?

Nous avons l'impression qu'Arla a bien réagi aux critiques dont elle avait fait l'objet. L'entreprise s'est adressée à l'Institut des droits de l'homme, en souhaitant un conseil sur la façon d'intégrer les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. La démarche de transparence adoptée par Arla, qui a publié sa politique et les résultats des deux évaluations des droits de l'homme au Nigeria et au Sénégal, est un signal fort lancé par l'entreprise pour indiquer qu'elle prend ce sujet très au sérieux.

Quelles sont les prochaines mesures que vous aimeriez voir Arla prendre ?

On peut, bien entendu, demander toujours plus. Arla doit maintenant intégrer l'expérience de l'année passée à la façon dont elle gère son activité au niveau mondial et quand elle entre sur de nouveaux marchés. En Afrique, en particulier, où l'on peut se demander s'il est durable de n'importer que des matières premières, où si on peut mettre en place des capacités locales de production et d'achat de lait. Coca Cola, Pepsi et Nestlé ont tous de vastes chaînes d'approvisionnement locales dans le secteur agricole dans les pays en développement. Cela se traduit par des défis, mais aussi par la chance de sortir les gens de la pauvreté et des les aider à améliorer leurs conditions de vie.

La situation des droits de l'homme sur les marchés des pays en développement est une chose. Quels sont, à votre avis, les plus grands défis dans le domaine des droits de l'homme pour les entreprises opérant en Europe, par exemple, et qu'est-ce que peut faire Arla pour relever ces défis ?

C'est une bonne question, parce qu'en Europe aussi, nous avons des défis à relever, en particulier en ce qui concerne l'égalité de traitement, comme la parité entre les sexes dans la main-d'œuvre et le salaire égal à travail égal, par exemple. Il y a aussi un certain nombre de défis qui se font jour autour des travailleurs migrants, qui sont souvent très vulnérables et rarement syndiqués. D'un autre côté, ils travaillent souvent dans l'agriculture, et c'est pourquoi il est important qu'Arla garantisse que ses normes de droits de l'homme soient respectées en ce qui concerne les salaires et les autres questions liées à la main-d'œuvre intérimaire.



Les procédures d'Arla en matière de droits de l'homme mises à l'épreuve

ARLA ÉTEND ACTUELLEMENT SON ACTIVITÉ POUVRE DE LAIT VERS L'AFRIQUE DE L'OUEST. QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES ? L'ENTREPRISE A DÉCIDÉ D'ALLER AU FOND DES CHOSSES POUR LE SAVOIR.

Cette année, Arla a renforcé son engagement en faveur des droits de l'homme. Tout d'abord, l'entreprise a développé sa politique des droits de l'homme et ses procédures d'évaluation. Ensuite, elle a testé ces procédures en menant des évaluations poussées de la situation des droits de l'homme au Nigeria et au Sénégal, afin de constater si les activités d'Arla avaient un impact négatif sur les droits de l'homme. Ce faisant, l'entreprise a renforcé ses compétences et mieux compris la complexité de la tâche.

Pendant plusieurs années, l'ONG danoise ActionAid a suivi de très près la façon dont Arla met en valeur les nouveaux marchés en dehors de l'UE. En 2014, l'organisation a déposé auprès de l'institution danoise de médiation et de traitement des plaintes un recours dans lequel elle estimait que les procédures mises en place par Arla n'étaient pas conformes aux normes internationales des droits de l'homme. Cette mise en cause par ActionAid a été suivie d'un dialogue qui a conduit à un accord, Arla s'engageant à améliorer ses processus et à mener deux évaluations approfondies de la situation des droits de l'homme.

« Il est important de souligner qu'ActionAid n'a pas affirmé que nous avions violé les droits de l'homme de quiconque », indique Irene Quist Mortensen, responsable RSE à Consumer International. « Ils voulaient faire en sorte que nous revoyions notre copie avant de prendre pied sur de nouveaux marchés en Afrique de l'Ouest. »

En août 2015, Arla a annoncé la création de nouvelles entreprises communes pour l'importation et la vente de poudre de lait au Nigeria et au Sénégal. Pendant l'été, Irene Quist Mortensen et sa collègue Ivana Tsvetkova, qui gère la RSE au Moyen-Orient et en Afrique, ont évalué les impacts néfastes sur les droits de l'homme qui pourraient résulter des nouvelles activités d'Arla sur les marchés de ces deux pays.

Ces deux responsables, qui se décrivent comme une équipe associant l'anthropologie des affaires et le droit et la politique internationale, ont obtenu les données nécessaires en mettant en œuvre toute une série de méthodes comme la recherche et l'analyse documentaires, la collecte de statistiques, la cartographie des parties prenantes, des études de terrain chez les producteurs laitiers locaux et dans des unités de traitement ainsi que des entretiens avec des parties prenantes et des partenaires.

« En tout, dans chaque pays, nous avons parlé à une centaine de personnes qui représentaient les trois grandes catégories de parties prenantes dans le domaine des droits de l'homme – les éleveurs et producteurs laitiers locaux, les organismes officiels et, enfin, les ONG et d'autres experts – afin de bien comprendre la situation », explique Ivana Tsvetkova.

Tout au long du processus, Arla a bénéficié du soutien de spécialistes extérieurs originaires d'ONG, d'organismes de développement et de gouvernements, ainsi que de représentants des fédérations locales des exploitants et des organisations professionnelles. L'enseignement le plus important de ces évaluations est qu'Arla ne semble pas causer directement ou contribuer à des préjudices pour la situation des droits de l'homme des producteurs locaux. Cela est dû au fait qu'au départ, Arla n'est pas impliquée directement dans la chaîne d'approvisionnement local en lait cru, qui est plus ou moins rurale et où le lait est vendu le jour même de la traite. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que si on considère une perspective plus large, l'augmentation des ventes de poudre de lait importée par Arla a un lien avec le sous-développement des secteurs laitiers locaux. Afin d'atténuer les possibles conséquences négatives, Arla s'est engagée, et restera engagée, dans des projets de coopération destinés à soutenir le secteur laitier local.



Irene Quist Mortensen, Senior Manager RSE, Consumer International.



Ivana Tsvetkova, Coordinator RSE, pour le Moyen-Orient et l'Afrique à Consumer International.

« Le principal enseignement a été que la complexité de ce type d'évaluations est énorme. Il faut être très humble et ne pas oublier que le Nigeria et le Sénégal sont des marchés en mutation rapide et que nous pourrions bientôt être confrontés à une situation différente », conclut Irene Quist Mortensen. ■

Nous entretenons avec les communautés locales des relations ouvertes et constructives, reposant sur le respect mutuel.

Des relations basées sur la **connaissance** et l'**engagement**

- Contribution à la société
- Un engagement mondial et local
- Des connaissances sur l'agriculture, la nourriture et la cuisine

Nous acceptons la responsabilité de coopérer avec les communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités, mais nous voulons aussi nous impliquer dans des initiatives sociales plus larges, pertinentes pour nos activités commerciales. Nous entendons contribuer au développement des communautés en instaurant des relations durables avec les populations, les entreprises et les organisations.

La contribution d'Arla à la société

La chaîne de création de valeur d'Arla, qui va de l'exploitation laitière au consommateur, participe de multiples manières au développement de la société. En Europe, nos propriétaires produisent du lait et contribuent à l'emploi en milieu rural. Nos partenaires en affaires et au sein de la chaîne d'approvisionnement créent des emplois, de la croissance économique et des rentrées fiscales. Seuls et avec nos pairs, nous élaborons des programmes d'apprentissage et de formation au sein du secteur laitier et nous sommes actifs dans le domaine de la recherche scientifique. Nous proposons aux consommateurs des produits sûrs et sains et nous nous impliquons dans des secteurs liés à notre activité, comme les suggestions culinaires et les incitations à adopter un mode de vie sain, ainsi que dans la nature et l'environnement.

Sur nos marchés émergents, notre rôle est différent, car nous y sommes un acteur mineur, mais la vente de nos produits crée des emplois et améliore la qualité de vie.

Une influence sur l'évolution de la politique et de la législation

Acteur important de l'industrie alimentaire, Arla participe au débat public, au niveau local et mondial. Nous représentons les producteurs laitiers et nous nous efforçons de faire en sorte que la recherche scientifique et le cadre réglementaire profitent à l'industrie dans son ensemble. Nous sommes représentés dans les principales organisations de parties prenantes et nous mettons en place un vaste réseau mondial. Nous voulons exprimer nos positions par une argumentation factuelle, collaborative, proactive, transparente et honnête.

Au niveau mondial, nous participons activement à des réseaux comme la Global Dairy Platform, la Sustainable Agriculture Initiative et la Fédération internationale du lait, auxquels nous contribuons par notre expertise, notre appui financier à la recherche scientifique et notre participation à la recherche de solutions aux défis mondiaux. Afin de créer les conditions propices à la croissance de nos producteurs adhérents, nous avons pour priorités d'assurer l'accès à un lait sûr et de grande

IDÉES DE CUISINE



Les sites de recettes de cuisine que nous proposons au Danemark, en Suède, en Finlande, en Allemagne et aux Pays-Bas sont très populaires et ont reçu des millions de visiteurs. Au Liban, à Dubaï et au Qatar, nous invitons les consommateurs à venir à notre studio de pâtisserie Lurpak® pour améliorer leurs compétences en ce domaine et les inciter à faire plus de pâtisseries.

LA BRIQUE DE LAIT, UN SUPPORT DE COMMUNICATION

40 ans

Au Danemark, en Suède, en Finlande et aux Pays-Bas, les briques de lait sont utilisées pour faire passer l'information et l'inspiration. Les informations sur l'activité des producteurs et les suggestions pour un mode de vie sain sont des thèmes fréquemment abordés. En Suède, cela fait quarante ans que les briques de lait sont utilisées à cette fin.

qualité, de garantir la place des produits laitiers dans un régime alimentaire équilibré et durable et de prendre pied de manière compétitive et responsable sur des marchés de croissance.

Nous voulons positionner Arla en tant qu'acteur important et renforcer l'image de marque positive qu'Arla a auprès du grand public. Nous sommes membre actif de grandes organisations du secteur dans tous les pays d'Europe du Nord. Par ailleurs, au Danemark, en Suède et en Finlande, nous participons à des manifestations publiques (par exemple Folkemødet, Almedalsveckan et Suomi Arena) afin de nous engager dans le réseautage et le dialogue avec les parties prenantes.

Nous travaillons en étroite coopération avec des ONG pour faire avancer les sujets sur lesquels nous avons une identité de vue. Nous nous engageons par exemple au sein du projet « La voie lactée vers le développement » en Afrique de l'Ouest afin d'identifier les principaux obstacles au développement d'un secteur laitier local durable et les moyens d'y remédier (cf. page 56).

Un engagement local

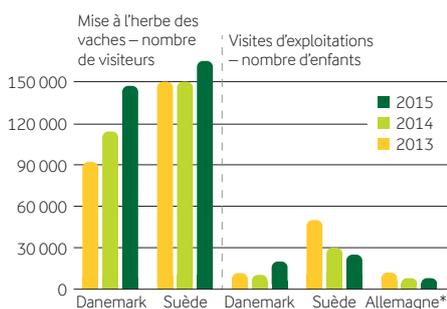
Nous sommes ouverts à toute implication dans une initiative mondiale mettant en avant notre engagement dans les domaines sociétal, alimentaire, agricole et environnemental. Jusqu'à présent, nous avons privilégié les activités menées au niveau local par nos collègues, comme la participation à des actions caritatives locales, la protection

de l'environnement, les activités sportives et la promotion de bonnes habitudes alimentaires ou d'un mode de vie sain. Dans plusieurs pays, nous travaillons aussi avec des associations afin que soient distribués aux personnes dans le besoin les produits ne pouvant plus être vendus aux distributeurs pour cause de date limite de conservation trop proche. Nous avons poursuivi notre action en faveur des enfants en République dominicaine et au Bangladesh. Elle prend la forme d'une aide alimentaire et d'un soutien éducatif par le biais de notre projet humanitaire Children for Life. La course cycliste annuelle de Rynkeby Foods organisée par Team Rynkeby a réuni 1 750 participants originaires de tous les pays nordiques et a collecté 48,1 millions de couronnes danoises [6,4 millions d'euros] au profit de la Children's Cancer Foundation. De plus, nos propriétaires ont fait don d'un conteneur de poudre de lait à un camp de réfugiés syriens, et des collègues et des visiteurs des exploitations de nos producteurs ont donné de l'argent lors de collectes en faveur des réfugiés.

Connaître l'origine du lait

Nous voulons informer le public sur l'origine de nos produits et le travail de nos producteurs. Nous le faisons en présentant nos adhérents dans le cadre d'activités de communication externes et en invitant le public et les enfants des écoles à visiter leurs exploitations. Ainsi, la mise à l'herbe des vaches, au printemps, est un événement populaire au Danemark et en Suède (cf. diagramme ci-dessous).

VISITES D'EXPLOITATIONS ARLA



* Depuis 2014, ce chiffre comprend le Luxembourg, et depuis 2015 les Pays-Bas.

EXEMPLES D'ACTIVITÉS LOCALES

- **Danemark** : 1 500 enfants ont participé à des camps de sensibilisation alimentaire où ils ont pu se familiariser avec la préparation des repas.
- **Pays-Bas** : activités de soutien à une fondation de préservation des paysages et du patrimoine culturel.
- **Visites de fermes pour les enfants des écoles** au Danemark, en Suède, en Allemagne, au Luxembourg et aux Pays-Bas. Au total, quelque 53 000 enfants ont participé à ces manifestations en 2015.
- **Dons alimentaires** au Canada, au Danemark, en Finlande, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.
- **Journées portes ouvertes** dans les exploitations. Au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni, les consommateurs peuvent visiter des exploitations Arla pour s'informer sur la production laitière et participer aux manifestations célébrant la mise à l'herbe des vaches. Au total, plus de 400 000 consommateurs ont visité des exploitations lors de ces manifestations.



Une gestion responsable

Priorités, communication et risques

Arla est une entreprise soucieuse de s'améliorer sans cesse dans tous les domaines et mène donc également des activités liées à la responsabilité de l'entreprise et à l'information sur les progrès réalisés. Pour atteindre notre objectif, être une entreprise vraiment responsable, nous devons également être conscients des risques éventuels pour la responsabilité qui pourraient avoir un impact sur notre activité.

Étude de matérialité

Les activités d'Arla ont considérablement progressé ces dernières années en ce qui concerne nos producteurs adhérents, nos clients, nos marchés et nos collègues. Le développement et la croissance de notre activité s'accompagnent d'une ambition accrue de développer nos interactions avec nos parties prenantes. Avec notre étude de matérialité, nous voulons identifier les aspects importants pour nos principales parties prenantes et utiliser les connaissances ainsi obtenues pour mieux hiérarchiser nos activités en fonction des priorités. Nous utiliserons également les résultats pour améliorer la portée et l'efficacité de nos processus de communication. Nous envisageons d'actualiser l'étude tous les trois ans.

Les résultats de l'étude 2014 nous ont permis d'identifier comme priorités les plus importantes la sécurité sanitaire des aliments, une alimentation saine et abordable et le bien-être animal, suivis de la transparence, du sourcing responsable et de l'impact sur l'environnement. Lorsque nous avons hiérarchisé nos activités, nous avons intégré les résultats à nos décisions et les utilisons pour orienter notre communication à destination des différentes catégories de parties prenantes.

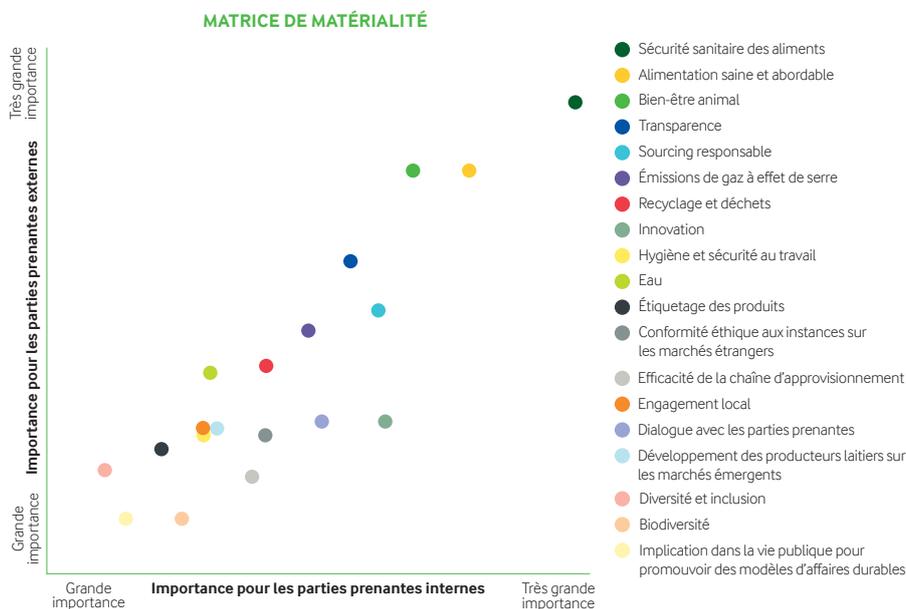
L'étude établit un lien fort entre les priorités fixées par l'équipe dirigeante d'Arla et les opinions des parties prenantes externes, ce qui est considéré comme la preuve que nous devrions continuer à mettre l'accent sur notre cœur de métier— fournir des produits laitiers sûrs, sains et abordables, tout en garantissant le respect de normes élevées dans la production de lait et en ayant le souci des gens, des animaux, de la nature et de la société.

Toutes les catégories de parties prenantes ont classé la sécurité sanitaire des aliments, une alimentation saine et abordable et le bien-être animal parmi les cinq priorités les plus importantes, avec des différences selon les parties prenantes. Ainsi, les consommateurs accordent une grande

importance à la transparence/traçabilité, les adhérents ont pour priorité l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et l'innovation, les clients privilégient le sourcing responsable et une chaîne d'approvisionnement efficace et les ONG mettent l'accent sur les différents types d'impact sur l'environnement. Par ailleurs, l'étude de matérialité sert de base au respect des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). Un tableau présentant la conformité d'Arla avec les différentes lignes directrices sera disponible sur arla.com.

Étude sur les risques en matière de responsabilité

De plus, nous menons une étude sur les risques pour la responsabilité afin d'identifier clairement

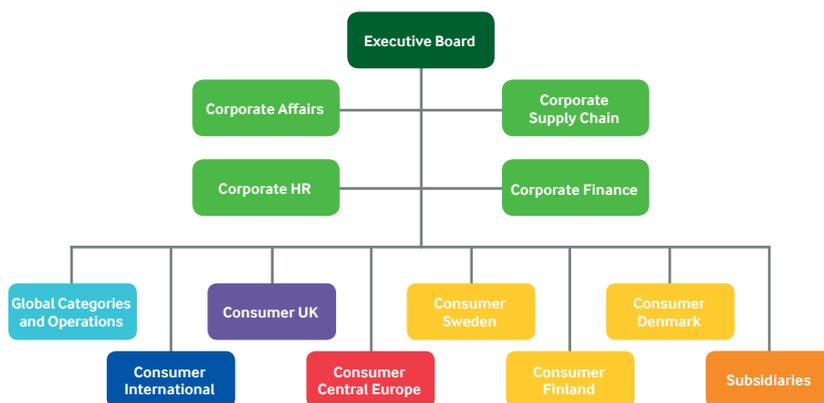


les questions ou les tendances qui affectent le crédit d'Arla auprès de ses parties prenantes, qu'elles soient externes ou internes, et risquent donc d'avoir des répercussions négatives sur notre activité. Cette analyse nous aide à identifier les risques qu'il convient de traiter en urgence absolue et comment les réduire. Elle nous permet aussi de mieux appréhender les défis que nous devons relever en matière de responsabilité.

Il ressort de notre analyse des risques pour la responsabilité que le plus élevé est l'accroissement de l'instabilité politique et socio-économique sur nos marchés. La fraude alimentaire et la contamination des produits alimentaires commercialisés ont, et de loin, l'impact potentiel le plus élevé. En outre, notre stratégie d'expansion géographique pose des défis importants pour la responsabilité. Nos activités mondiales sont également liées à une augmentation du nombre de fournisseurs, de sous-traitants et de fournisseurs tiers dans un éventail de domaines élargi, ce qui accroît le risque que nos exigences en matière de responsabilité ne soient pas remplies.

Ce sont surtout la qualité et la sécurité des produits qui peuvent avoir les conséquences les plus importantes pour la responsabilité. C'est pourquoi la sécurité sanitaire des aliments est l'une des toutes premières priorités d'Arla. Il existe parmi les parties prenantes externes qui ont été interrogées pour l'analyse un vaste consensus sur le fait qu'Arla a effectivement des normes élevées de qualité et de sécurité des produits. Les participants à l'enquête s'accordent également à reconnaître qu'un engagement à long terme est nécessaire pour réduire la majorité des risques pour la responsabilité.

Organisation du Groupe Arla, déc 2015



Corporate Affairs est chargé du développement et de la communication du Groupe. Direction : Peder Tuborgh.

Corporate Supply Chain assure le contact avec les propriétaires et gère l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement mondiale, l'approvisionnement mondial et les investissements sous la direction de Povl Krogsgaard.

Corporate Human Resources est responsable de la gestion des ressources humaines et du développement organisationnel de l'ensemble du Groupe. Direction : Ola Arvidsson.

Corporate Finance & IT regroupe les services financier, informatique et juridique. Frederik Lotz a dirigé l'entité jusqu'en juillet 2015. Elle est placée depuis janvier 2016 sous la direction de Natalie Knight.

Global Categories & Operations assume la responsabilité générale des trois marques mondiales d'Arla – Arla®, Lurpak® et Castello® – et la responsabilité des catégories mondiales, du marketing, de l'innovation, de la qualité et de l'environnement. Cette entité gère également la planification et la logistique du lait, les ventes de produits industriels, le développement des produits et la production de fromage, de beurre et de mélanges de matières grasses à tartiner et de poudre de lait dans les pays scandinaves, ainsi que la production de fromage dans les pays scandinaves, en Allemagne et en dehors d'Europe. Elle était placée sous la direction de Jais Valeur jusqu'en octobre 2015, puis sous celle de Povl Krogsgaard (sauf Global Categories, Marketing et Innovation dirigés par Hanne Søndergaard subordonné à Peder Tuborgh).

Les Consumer Business Groups sont responsables de la production et du développement des produits frais, de la logistique, du marketing et des ventes des produits Arla sur leurs marchés respectifs.

Consumer UK est placé sous la direction de Peter Giørtz-Carlsen.

Consumer Central Europe, qui comprend l'Allemagne, les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg, la France et l'Autriche, est placé sous la direction de Tim Ørting Jørgensen.

Consumer Sweden, sous la direction d'Henri de Sauvage, qui représente également CDK et CFI à l'Executive Management Group. **Consumer Denmark** est dirigé par Tomas Pietrangeli et **Consumer Finland** par Reijo Kiskola.

Consumer International, qui comprend tous les autres marchés, est placé sous la direction de Finn S. Hansen.

Filiales d'Arla : Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods et Cocio.

Arla appuie le Pacte mondial



WE SUPPORT

Début 2008, Arla a adhéré au Pacte mondial, l'initiative des Nations unies visant à promouvoir les pratiques éthiques dans le monde des affaires. En tant que signataire du Pacte, nous entendons en respecter les dix principes de base. Le tableau ci-contre met en évidence les points de convergence entre le contenu du présent rapport et chacun de ces dix principes.

Arla a rejoint en 2008 le réseau nordique du Pacte mondial. Dans le cadre du Pacte, nous avons adhéré en mai 2009 à Caring for Climate, une plateforme d'action volontaire et complémentaire destinée aux entreprises désireuses de jouer un rôle de tout premier plan dans la lutte contre le changement climatique. En 2010, le président du Conseil d'administration d'Arla a signé la déclaration de soutien des entreprises aux principes d'autonomisation des femmes, une initiative commune du Pacte mondial et du Fonds de développement des Nations unies pour la femme (UNIFEM).

► Pour en savoir plus sur le Pacte mondial et ses principes : www.unglobalcompact.org et sur le code de conduite d'Arla : www.arla.com

	Les entreprises sont invitées à ...	Exemples d'activités d'Arla	Page
Droits de l'homme	1. promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence et	<ul style="list-style-type: none"> ● Principes commerciaux ● Étude de cas ● Comportement sur le marché 	12–13 15 20–23
	2. veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.	<ul style="list-style-type: none"> ● Approvisionnement et relations avec les fournisseurs ● Alimentation et santé ● Étude de cas ● Secteur laitier ● Lieu de travail ● Étude de cas ● Droits de l'homme ● Étude de cas ● Relations avec la société et les communautés 	24–25 30–32 35 44–45 50–51 53 54–56 59 60–61
Travail	3. respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ;	<ul style="list-style-type: none"> ● Principes commerciaux ● Étude de cas ● Comportement sur le marché 	12–13 15 20–23
	4. l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;	<ul style="list-style-type: none"> ● Approvisionnement et relations avec les fournisseurs ● Lieu de travail ● Étude de cas ● Droits de l'homme ● Étude de cas ● Relations avec la société et les communautés 	24–25 50–51 53 54–56 59 60–61
	5. l'abolition effective du travail des enfants et	<ul style="list-style-type: none"> ● Lieu de travail ● Étude de cas ● Droits de l'homme ● Étude de cas ● Relations avec la société et les communautés 	50–51 53 54–56 59 60–61
	6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	<ul style="list-style-type: none"> ● Principes commerciaux ● Étude de cas ● Comportement sur le marché ● Approvisionnement et relations avec les fournisseurs ● Lieu de travail ● Étude de cas ● Droits de l'homme ● Étude de cas ● Relations avec la société et les communautés 	12–13 15 20–23 24–25 50–51 53 54–56 59 60–61
Environnement	7. appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;	<ul style="list-style-type: none"> ● Étude de cas ● Comportement sur le marché 	15 20–23
	8. entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement et	<ul style="list-style-type: none"> ● Approvisionnement et relations avec les fournisseurs ● Alimentation et santé ● Environnement et climat ● Étude de cas ● Secteur laitier ● Étude de cas ● Relations avec la société et les communautés 	24–25 30–32 38–40 43 44–45 47 60–61
	9. favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> ● Étude de cas ● Secteur laitier ● Étude de cas ● Relations avec la société et les communautés 	43 44–45 47 60–61
Lutte contre la corruption	10. agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	<ul style="list-style-type: none"> ● Principes commerciaux ● Étude de cas ● Comportement sur le marché ● Approvisionnement et relations avec les fournisseurs 	12–13 15 20–23 24–25

Index des marchés et des filiales

Le tableau ci-contre indique les pages du rapport où figurent des informations sur tel ou tel marché ou filiale.

	Page	Monde	DK	UK	SE	DE	NL	FI	B	LUX	Autre	
À propos d'Arla	8–9	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Australie, Chine, Égypte, Malaisie, Nigeria, Russie, Sénégal	
Une entreprise responsable	Principes commerciaux	12–13	●	●	●	●	●			●	●	
	Étude de cas	15	●									
	Principes opérationnels	16–17		●	●	●	●	●		●	●	
	Étude de cas	19	●	●	●	●	●			●	●	
	Comportement sur le marché	20–22	●	●	●	●	●	●	●			Arabie saoudite
Approvisionnement et relations avec les fournisseurs	24–25	●	●	●	●	●					Asie, Cocio	
La confiance dans les produits	Sécurité sanitaire des aliments	28–29	●	●	●	●	●	●	●			
	Alimentation et santé	30–32	●	●	●	●	●	●	●			Canada, Côte d'Ivoire, Nigeria, Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods
	Étude de cas	35	●									Europe, Afrique, Asie, Amérique du Sud
Le souci de l'environnement et du bien-être animal	Environnement et climat	38–40	●	●	●	●		●				Bangladesh, Côte d'Ivoire
	Étude de cas	43	●	●								
	Secteur laitier	44–45	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Étude de cas	47	●		●								
Des rapports de respect mutuel	Lieu de travail	50–51	●	●	●	●	●	●	●			Arabie saoudite, Canada, Nigeria, Pologne, Amérique du Nord, Rynkeby Foods
	Étude de cas	53		●	●	●	●	●	●			Pologne, Afrique, Moyen-Orient
	Droits de l'homme	54–56	●	●	●	●						Arabie saoudite, Côte d'Ivoire, Nigeria, Sénégal, Afrique de l'Ouest
	Étude de cas	59	●									Nigeria, Sénégal, Afrique de l'Ouest
	Relations avec la société et les communautés	60–61	●	●	●	●	●	●	●		●	Bangladesh, Canada, Dubaï, Liban, Qatar, République dominicaine, Syrie, Afrique de l'Ouest, Rynkeby Foods

© Arla Foods amba, 2016 **Coordination du projet** : Arla Foods **Gestion de la production** : Anna Michélsen **Textes** : Arla Foods en collaboration avec Anna Michélsen **Création graphique** : Waldton Design **Production graphique** : Formalix **Traduction** : Philippe Beaudonnet et Arla **Photographie** : Hans-Henrik Hoeg (p. 4, 6, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 23, 29, 31, 32, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 51, 53, 57, 59), Mikkel Bache (page de titre, p. 14, 22, 25, 26, 31, 51, 52, 55), Thomas Carlgren (p. 25, 29, 39, 48, 55), Irène Quist Mortensen (p. 56, 58), Pernille Tofte (p. 21), Dick Gillberg (p. 61 Årets Kock), LEAF's Open Farm (p. 61), archives Arla et archives Arla Foods Ingredients. **Impression** : Scanprint, 2016.





Arla Foods amla
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J
Danemark

Téléphone +45 89 38 10 00
Courriel arla@arlafoods.com

Arla Foods France
50 Rue de Paradis
75010 Paris
France

Téléphone +33 1 4247 8805

Arla Foods Deutschland
Wahler Str.2
D-40472 Düsseldorf
Allemagne

Téléphone +49 211 47 23 10

www.arla.com