

Milcobel cvba

Communication On Progress 2015-2016

Contenu

Extraits du Rapport Annuel 2015

Extraits du Milcobel Info

- Edition avril 2016
- Edition juin 2016
- Edition octobre 2016



03

RAPPORT ANNUEL
2015
MILCOBEL EN 2015





Nombreux sont ceux qui s'étaient imaginé autrement la fin de l'ère des quotas. Avec la perspective de la disparition des quotas et grâce notamment à des prix relativement bons, une forte hausse de la production laitière était déjà intervenue en 2013 et surtout en 2014. Fin 2014 et début 2015, les producteurs laitiers ont cependant sérieusement freiné la production afin d'éviter ou de réduire le superprélèvement. Il en a résulté un léger rétablissement des prix sur les marchés laitiers durant les premières semaines de 2015, après le recul presque continu des prix en 2014. A partir du mois de mars, les cotations et les prix se sont toutefois émiettés graduellement en raison de la hausse de la production et de l'essoufflement de la demande, avec, il est vrai, une légère reprise des cotations à l'automne sous l'effet des indices GDT. Mais celle-ci s'est à peine répercutée au niveau des prix réels et a été rapidement neutralisée par la suite dans les cotations.

A l'approche de la fin de l'année, la production laitière s'est encore intensifiée de manière inattendue à tel point que certaines entreprises laitières ont rencontré des problèmes de transformation. La faiblesse des prix a encouragé les

producteurs laitiers individuels à produire un maximum de lait, alors que le marché avait précisément besoin d'une offre plus faible.

Sur le plan international, la Belgique a encore obtenu un prix du lait assez bon, inférieur au prix du lait de la France, où la formation des prix est peu transparente, et aux prix du lait des leaders européens, mais au moins équivalent à ceux de l'Allemagne, de l'Angleterre et de l'Irlande. Cependant, les différents profils de business, mais aussi toutes sortes de 'nouveaux' systèmes et interventions (primes retail, prix A et B, contractualisation de certaines quantités) rendent une comparaison internationale du prix du lait de plus en plus difficile et le résultat, en tout cas à court terme, moins pertinent. En dépit de chiffres mensuels parfois spectaculaires, les prix réellement payés en Belgique sur base annuelle demeurent très comparables.

La situation de marché a aussi bouleversé quelque peu les relations fournisseur-client sur le marché. Des fournisseurs ont reçu leur renom de la part de certaines parties et d'autre part, certains fournisseurs auxquels des limites avaient été imposées ont aussi décidé de chercher ailleurs. Après une décision interne mûrement réfléchie, Milcobel a donné son accord dans ce contexte pour reprendre la moitié des fournisseurs belges de FrieslandCampina. Finalement, plus de 2/3 d'entre eux ont décidé de devenir membres effectifs de Milcobel à partir du 1er février 2016.



Nous avons finalement collecté 1.225 millions de litres de lait en 2015, soit + 4,5% par rapport à l'année précédente. Le nombre de membres-fournisseurs a continué à reculer à un rythme normal, à savoir de 2.777 à 2.687, et le volume de livraison moyen a de nouveau augmenté, passant de 421.000 litres à 456.000 litres par fournisseur.

Nous avons vendu peu de lait sur le marché, de sorte que nos propres activités de transformation ont augmenté de 1.146 à 1.210 millions de litres, soit + 5,5%. Nous avons produit une quantité nettement supérieure de fromage en raison de la mise en service de la deuxième ligne de mozzarella, si bien que nous avons transformé un peu moins de lait en poudre

et en fromage de consommation, tandis que les activités dans le secteur des boissons sont restées stables à un niveau relativement faible. Vu la situation de 'surproduction', nous avons décidé d'éviter autant que possible une augmentation des stocks et nous avons très rapidement offert de la poudre de lait écrémé à l'intervention lorsque nous n'avions pas d'affectation pour ce produit.

Nous avons encore très fortement investi en 2015 avec un montant record de près de 60 millions €. Nos investissements ont essentiellement porté sur les produits laitiers (50 millions €), presque exclusivement sur le projet de la nouvelle tour pour la poudre et la modernisation intégrale de la transformation du lait à Kallo.



Au début de l'année 2014, nous avons décidé de regrouper toutes les activités laitières sous la bannière Milcobel et ce, tant en externe qu'en interne. Ce changement était déjà visible l'année dernière dans l'indication de nos sites. Ceci a été suivi en 2015 par un exercice de corporate branding dont le déploiement se poursuivra en 2016. Ceci doit être expliqué clairement à toutes les parties prenantes, mais en tout cas et surtout via l'employer branding, la communication du responsable RH.

Depuis quelques années, une vraie priorité est donnée aux Ressources Humaines chez Milcobel. Nous avons plus que jamais besoin de collaborateurs engagés, performants pour



relever les défis dans notre secteur. Une stratégie et des investissements sont nécessaires au sein d'une organisation en transformation, mais en fin de compte c'est le capital humain qui fait la différence pour la mener à un rendement maximal. Cela exige aussi un effort de flexibilité de la part de nombreux collaborateurs lorsque l'organisation du travail doit être adaptée à cet effet. Tout est mis en œuvre pour que ceci repose sur un dialogue constructif avec nos partenaires sociaux, comme en attestent les plans sociaux conclus pour les sites de Kallo et de Schoten, la signature de la convention collective de travail 2015-2016 et l'instauration du programme de gestion individuel du temps de travail, une méthode innovatrice de planification du personnel (Kallo). Nous avons investi dans la création d'une culture de feedback continu, constructif et intelligible car c'est le moteur par excellence pour traduire efficacement l'engagement quotidien en résultats professionnels toujours meilleurs et pour développer pleinement l'épanouissement personnel et le potentiel des collaborateurs Milcobel. Cette culture doit s'accompagner de structures organisationnelles, de procédures internes et de processus d'entreprise précis. Nous avons bien progressé également sur ce plan en 2015, même si cela demeure un processus d'amélioration continue.

Nous avons voulu nous adapter à l'avenir sur le plan coopératif également. Dans le cadre de notre 'exercice de profilage', nous avons étudié le profil des futurs membres-fournisseurs et leurs attentes. Les principales conclusions de cet exercice

sont les suivantes: simplification d'une série de règles, application systématique de décisions prises démocratiquement et nécessité d'une attractivité pour tous les types de fournisseurs. Le fonctionnement administratif de Milcobel faisait l'objet de remarques depuis longtemps. Il a été réajusté via un processus accompagné de l'extérieur, avec pour objectifs principaux œuvrer à une amélioration qualitative au moyen de profils et de compétences, impliquer davantage le Conseil coopératif dans les prises de décisions de l'entreprise et un Conseil d'administration fort capable de fonctionner dans une structure à deux couches avec le management professionnel de l'entreprise. Ces changements ont été approuvés début 2016 et doivent être adoptés définitivement à l'Assemblée générale en juin 2016.

Resultats 2015

Tout comme en 2014, ce sont les activités dites non-produits laitiers (Ysco et Service fromage) qui ont le plus contribué au résultat et donc au prix du lait.

Dans le secteur de la crème glacée, nous avons recueilli les fruits d'une stratégie d'excellence opérationnelle en label privé que nous suivons systématiquement depuis des années. Grâce à une croissance de 13% en volume, nous avons obtenu le meilleur résultat financier jamais réalisé. Le commerce du fromage a aussi connu une excellente année. Les prestations de Camal se sont poursuivies à un haut niveau et



DupontCheese Nederland a réalisé la croissance nécessaire pour atteindre les chiffres 'noirs' prévus. Dupont-Brugge a de nouveau connu un excellent quatrième trimestre, tant au niveau des volumes que des coûts et de l'efficacité, après une amélioration des marges par rapport au passé.

Dans le secteur de la poudre, nous avons constamment 'flirté' au deuxième semestre avec des prix équivalents, voire inférieurs, aux prix d'intervention. Nous avons tout mis en œuvre pour éviter autant que possible une hausse des stocks et nous y sommes assez bien parvenus jusqu'au mois de décembre grâce à la décision précoce d'offrir de la poudre à l'intervention. Par ailleurs, les usines, particulièrement celle de Kallo, ont réalisé de bonnes prestations dans les conditions difficiles dues aux investissements importants.

Dans le secteur du fromage de consommation, nous sommes parvenus à maintenir le prix à un niveau convenable grâce à la position des marques et le rendement s'est encore amélioré grâce à une augmentation des volumes et de la part de marché. Les exportations vers le sud de l'Europe où des prix plus faibles sont pratiqués sont responsables à 100% du léger recul de la production.

Les ventes et la production de Mozzarella ont augmenté de plus de 60%. La nouvelle ligne fonctionne très bien tant sur le plan technique qu'au niveau de l'output. La qualité du produit a encore été optimisée et surtout stabilisée et ce

processus devrait pouvoir être finalisé en 2016. Malheureusement, les prix de marché de la mozzarella ont été entraînés dans une spirale descendante à l'approche de la fin de l'année en raison d'une suroffre, tout comme ceux du fromage conditionné sous film plastique.

Dans le secteur des boissons, l'organisation demeure instable et les problèmes de qualité et de performance n'ont pas encore tous été résolus. Pour simplifier les opérations et éviter les investissements, il a été décidé de sous-traiter la production conditionnée sous verre et ceci a été réalisé de façon satisfaisante.





En raison de l'évolution du marché, le prix du lait payé a reculé à 28,91 € les 100 litres, soit une baisse de plus de 20%. Le prix du lait payé en Belgique et tel qu'il est publié ne tient pas compte de la prime Comeos. Cette prime consiste à payer aux producteurs un supplément de prix de 2,7 ct au litre de lait livré pendant 6 mois en augmentant le prix du lait au consommateur de 15ct au litre pendant 9 mois. Le paiement de cette 'prime' s'effectue via les ministères régionaux de l'agriculture, tandis que des mesures similaires prises à l'étranger se font via les entreprises laitières. Dès lors, les entreprises étrangères semblent payer un prix du lait plus élevé qu'en Belgique.

En dépit de la croissance dans le secteur de la crème glacée et du fromage, la faiblesse des prix sur le marché a entraîné un recul de 7% du chiffre d'affaires à 945 millions €. Grâce à une fin d'année forte, nous avons pu payer un complément de prix de 6 millions €, de sorte que le résultat courant est demeuré au même niveau qu'en 2014 (plus de 3 millions €). Le résultat net consolidé du groupe s'élève à 1,6 million €, contre 2,2 millions € l'année précédente. La proposition

de dividende est maintenue à 4% et elle sera plus ou moins égale au résultat réservé, de sorte que les réserves du groupe ne se renforceront pas cette année.

Notre EBITDA s'élève à 36 millions € de sorte que nous satisfaisons toujours aux conventions bancaires.

Perspectives 2016

Alors que l'année 2015 s'était ouverte sur une perspective quelque peu positive en raison des améliorations (inattendues) des prix laitiers, la situation pour 2016 s'annonce sous un jour beaucoup moins favorable. Début 2016, les prix du lait sont aussi demeurés légèrement supérieurs à la valorisation via les produits laitiers et ce n'est pas tenable pour les entreprises laitières, de sorte que nous assistons partout à de sérieuses baisses du prix du lait. La suroffre de lait persiste cependant et des prix extrêmement bas sont offerts pour que le lait puisse être tout de même transformé et placé.



La valorisation du fromage sous film plastique et de la mozzarella qui est actuellement utilisée par de gros opérateurs pour 'évacuer le lait' était inférieure en mars-avril à la valorisation via la poudre et le beurre aux prix d'intervention. Nous nous rapprochons progressivement de cotations comparables à celles du niveau de 2009, à la différence près que les prix les plus faibles avaient été observés cette année-là au moment où le marché était déjà en train de s'améliorer, alors qu'aujourd'hui aucune perspective ne se dégage en raison de l'importance de l'offre, de la faiblesse de la demande et surtout du niveau très élevé des stocks.

Alors que les producteurs laitiers attendaient un soulagement de la part de la concertation de la chaîne dans cette situation de marché difficile, nous n'observons au contraire aucune compassion de la part de nos clients, qu'il s'agisse de l'industrie ou de la distribution. Lors des négociations de prix dans différents pays, les price leaders balaient lesdites primes de solidarité du prix de base des nouveaux contrats, certainement pour le lait liquide et les boissons. Un distributeur belge s'est positionné autrement et a maintenu les prix aux niveaux antérieurs sans discuter, de sorte que ses concurrents ont dû le suivre dans une certaine mesure.

En ce qui concerne la transformation, une nouvelle amélioration est en cours chez Milcobel en 2016. Les améliorations au niveau de l'efficacité et des coûts conjuguées à l'effet volume

(nous estimons pouvoir transformer 20% de lait en plus avec la même organisation) doivent permettre de réaliser de réelles économies. Malheureusement, le marché du fromage mozzarella n'est pas favorable tandis que nous ne percevons les améliorations de l'efficacité dans le secteur de la poudre que d'ici la fin de l'année au moment où la nouvelle tour sera en production. Dans le secteur du Fromage de consommation, nous devrions certainement pouvoir encore améliorer les résultats de 2015 aux prix actuels du lait grâce à notre position de marques, et ce en dépit de la pression exercée par la distribution.

Dans le secteur de la Crème glacée, nous prévoyons à nouveau une bonne année étant donné que les contrats portent sur des volumes supérieurs, en dépit de prix de vente légèrement inférieurs et d'une légère hausse des prix des intrants. Nous devrions pouvoir égaler le niveau de rendement de 2015 si les prix des produits laitiers demeurent au faible niveau tel que prévu actuellement.

Le commerce du fromage devrait encore connaître une bonne année, mais une série d'évolutions de marché négatives pour nous renferment des risques, surtout pour Dupont-Brugge, comme la concentration des grossistes et la fusion de notre client important Delhaize avec Ahold. DupontCheese-Nederland et Camal devraient en principe pouvoir confirmer leur position.



Il est question depuis tout un temps déjà d'un projet pour augmenter la transformation du Lactosérum. Vu la baisse de la valorisation, l'intérêt de tierces parties pour (co)investir a cependant fortement fléchi et nous-mêmes considérons qu'en dépit de la croissance notre échelle est insuffisante pour justifier de gros investissements. Il n'empêche qu'il subsiste des pistes utiles pour optimiser la valorisation ou en tout cas la stabiliser.

Par rapport à ses concurrents, Milcobel a commencé assez tardivement à entreprendre de gros investissements et à entamer des projets pour une meilleure valorisation. Le marché et les conditions de marché actuels ne facilitent certainement pas la réalisation de ces projets. Nous travaillons pourtant d'arrache-pied pour garantir à nos membres-fournisseurs un écoulement valable de leur lait car les alternatives sont moins bonnes, voire inexistantes, en ce moment pour la plupart des fournisseurs. Nous allons continuer à accueillir des membres-fournisseurs, sur un mode sélectif il est vrai, ceci dans leur intérêt et dans celui de Milcobel et donc aussi dans l'intérêt de tous nos membres existants.



04

RAPPORT ANNUEL
2015 NOUVELLES
DE LA COOPÉRATIVE





Activités des structures des membres

22 réunions de comité ont été organisées en 2015 au niveau des 9 comités de cercles de membres. Le Conseil coopératif s'est réuni 5 fois. Une réunion extraordinaire des membres de comité des jeunes s'est aussi tenue en 2015.

Début 2015, le fonctionnement des structures coopératives des membres a surtout été marqué par l'élaboration de «l'exercice de profilage». Il s'agissait d'étudier dans quelle mesure les principes coopératifs généraux dans la relation avec les membres-producteurs laitiers étaient encore suffisamment robustes dans le contexte des futures évolutions sectorielles maintenant que les quotas ont disparu.

Les structures des membres ont participé activement à cet exercice. Durant les premiers mois de l'année, un document d'étude général a été rédigé et présenté; durant les mois d'été, une «enquête» a été menée auprès des comités des cercles de membres et on a évolué vers un processus de décision concret durant les derniers mois de l'année.

Tout indique que les évolutions au sein de la production laitière s'accompagnent, d'une part, d'une disparition accélérée des exploitations et, d'autre part, d'une augmentation du nombre des exploitations qui se développent pour produire davantage. La coopérative se doit de répertorier ces évolutions et d'étudier comment consolider davantage encore la collecte du lait. Il a été demandé aux comités des cercles de membres dans quelle mesure il convenait de modifier la méthodologie de la composition du prix du lait, la constitution du capital-actions et d'autres conditions de livraison.

Sur base d'une synthèse des points de vue des comités de cercles de membres, le Conseil coopératif a décidé une série de modifications, à savoir:

- Sur le plan de la systématique du prix du lait, la prime QFL sera intégrée au prix standard et il est demandé qu'une imputation des coûts individuelle soit désormais effectuée dans les cas de problèmes de qualité persistants.
- Les structures des membres estiment à la majorité générale que le système des primes au volume doit être dynamisé en fonction de l'évolution des volumes de livraisons moyens, des frais de collecte réels et de la position concurrentielle dans le segment des grosses exploitations.
- La constitution du capital-actions se fera désormais sur base d'une formule adaptée qui tiendra compte du volume de livraison moyen sur les 5 années précédentes; le nombre de sortes d'associés sera à nouveau simplifié



et les conditions d'adhésion pour les nouveaux membres reposeront sur une période de 9 années de constitution du capital avec un engagement obligatoire à contracter une relation coopérative durable. Nous combattons les adhésions spéculatives et instaurons une checklist pour nous assurer que le producteur correspond au profil de fournisseur défini et voulu.

- Sur le plan de l'approvisionnement en lait, les structures des membres rejettent les idées comme livrer à plusieurs acheteurs et l'approvisionnement en lait sur base d'accords contractuels avec des groupements.

Tous les éléments de la prise de décisions de l'exercice de profilage réalisé ont donné lieu début 2016 à une adaptation des conditions de livraison et à une modification du règlement intérieur.

Réorganisation administrative

A côté de l'exercice de profilage que nous venons d'évoquer, les structures des membres ont travaillé – surtout durant les derniers mois de 2015 – à la mise au point de la réorganisation administrative. Celle-ci intervient sous l'impulsion des structures des membres elles-mêmes et vise à renforcer la professionnalisation et la compétence dans toutes les



couches du fonctionnement administratif de la coopérative. La réalisation d'une forte interaction entre les différentes couches administratives renforcera aussi l'engagement des membres.

Collecte du lait

Sur le plan de la collecte du lait, 2015 entrera dans les annales comme l'année de la suppression des quotas laitiers. La fin de la dernière campagne de contingentement a été particulièrement tendue en raison de la menace d'un dépassement et du superprélèvement.

- Le nombre de membres fournisseurs a encore reculé, à savoir de 2.878 en 2013, 2.777 en 2014 à 2.687 en 2015. Ceci correspond à un recul très limité de seulement 90 fournisseurs, soit -3,2%.
- Le nombre de membres fournisseurs néerlandais et français est demeuré pratiquement inchangé en 2015 et s'est élevé respectivement à 50 et 35.
- La collecte de lait totale est passée de 1.171.609.439 litres en 2014 à 1.225.006.807 litres en 2015, soit une hausse de 53,4 millions de litres qui a été essentiellement réalisée durant le second semestre de l'année sans limitations via les quotas qui avaient disparu. On s'est rapidement rendu compte que l'abandon des quotas laitiers a entraîné une forte hausse de la collecte de lait et un schéma de collecte plus plat.

- Le volume moyen des livraisons individuelles de lait des membres Milcobel s'est élevé en 2015 à 455.901 litres. Ceci représente une hausse de plus de 8% par rapport au volume moyen de 2014 (421.897 litres). La variation des volumes collectés au sein de la population de fournisseurs continue d'augmenter. Entre temps, près de 25% de la collecte de lait est réalisée par 8,6% de fournisseurs qui livrent chacun plus de 900.000 litres.

Sous l'impulsion du Conseil d'Administration et du Conseil Coopératif, les membres-fournisseurs sont encouragés à collaborer au modèle de pronostic du lait. En raison de la disparition des quotas laitiers, il n'existe plus de véritable point de référence pour pronostiquer la future collecte de lait. Dès lors, un système de communication préalable des livraisons à attendre est indispensable. En se basant sur le résultat collectif du pronostic, il est possible de mieux planifier la collecte, la transformation, voire même la commercialisation des produits finis.

Enfin, signalons aussi que l'intégration des fournisseurs FrieslandCampina licenciés a été organisée fin 2015. C'est ainsi que 309 nouveaux membres ont adhéré à la coopérative le 1er février 2016.



Qualité du lait

En 2015, la qualité du lait collecté s'est stabilisée au niveau préalablement atteint et de nouveaux progrès ne sont pas obtenus:

- La situation pour le nombre de germes a même reculé quelque peu: 94,1% du lait collecté satisfaisait à la norme pour le nombre de germes, à savoir max. 25.000/ml.
- La situation pour le nombre de coliformes semble aussi avoir quelque peu reculé: 89,1% du lait satisfaisait à la norme de max. 50/ml alors qu'il s'agissait encore de 90,2% l'année précédente.
- Par contre, de nouveaux progrès ont été réalisés pour le titre en cellules: 93,7% du lait est resté sous la norme de 300.000/ml.
- 99,8% du lait collecté était exempt de résidus démontrables de substances inhibitrices, ce qui est très rassurant.

Il apparaît que 83,5% des fournisseurs ont reçu une prime supplémentaire à la qualité, ce qui demeure un résultat louable. Ceci concerne pratiquement 90% du volume de lait collecté. Un léger recul est néanmoins observé: alors qu'en 2014 80% du lait répondait à toutes les normes les plus strictes (nombre de germes $\leq 25.000/\text{ml}$, titre en cellules $\leq 300.000/\text{ml}$, nombre de coliformes $\leq 50/\text{ml}$), ce pourcentage a reculé à 73% en 2015. 17% du lait collecté répond à la norme pour le nombre de germes, combinée soit à la norme



pour le titre en cellules, soit à la norme pour le nombre de coliformes.

Curieusement, les problèmes de qualité et les non-conformités demeurent essentiellement le fait d'un nombre relativement réduit de fournisseurs. Il s'agit souvent d'exploitations où les mêmes problèmes se reproduisent sans cesse. Ce récidivisme nous amène de plus en plus à mettre ces producteurs devant leurs responsabilités: la stratégie pour les problèmes répétés chez un petit nombre de fournisseurs n'est pas solidarisable au sein de la coopérative. Pour cette raison, il demeure nécessaire de s'attaquer de manière proactive aux éventuels problèmes par le biais d'un système d'alerte et de plans d'amélioration obligatoires.

En 2015, pratiquement tous les membres de Milcobel ont participé au programme belge paratuberculose et au monitoring de la durabilité qui fait partie de la certification QFL.

Enfin, signalons que l'annonce de l'instauration d'une norme pour la présence de chlorates a constitué en 2015 un nou-





veau point d'attention sur le plan de la qualité du lait. On soupçonne que la présence de chlorates dans le lait cru est liée à une mauvaise utilisation de produits chlorés pour le nettoyage des salles de traite et des refroidisseurs à lait. On s'attend à un renforcement du contrôle sur ce plan.

Relations externes

En tant qu'importante coopérative de producteurs laitiers, Milcobel a continué de participer activement aux concertations sectorielles. Surtout au sein de la Confédération Belge de l'Industrie Laitière (CBL) et au sein des concertations interprofessionnelles entre l'industrie laitière et les organisations agricoles belges. Milcobel demeure un acteur important au sein de divers organes de concertation à différents niveaux: organisation du suivi de la qualité, élaboration des critères de durabilité au niveau de la production laitière, adaptations au cahier des charges QFL, stratégie proactive en vue de réduire davantage l'usage d'antibiotiques et les résidus de substances inhibitrices dans le lait.

Dès le mois de janvier 2013, Milcobel avait été officiellement agréé en tant qu'organisation de producteurs et le dossier en vue du maintien de cet agrément a été déposé en 2015 auprès des autorités compétentes en vertu des prescriptions légales. Milcobel conserve ainsi sa reconnaissance officielle en tant qu'organisation de producteurs.

Milcobel n'a ménagé aucun effort pour contribuer dans un cadre plus large – en grande partie par l'apport de témoignages – à l'enrichissement des connaissances au sujet du modèle d'entreprise coopératif. On est de plus en plus conscient aujourd'hui que l'entreprenariat coopératif est synonyme d'entreprenariat durable et socialement responsable !



Durabilité

Etant donné que le modèle d'entreprise coopératif privilégie la vision à long terme, il est évident que Milcobel apporte une grande importance à tous les niveaux à l'intégration d'initiatives visant à améliorer la durabilité.

Milcobel avait joué un rôle de premier plan en 2013 dans la conception et la mise en œuvre du «monitoring de la durabilité de la production laitière». Ce monitoring avait été intégré début 2014 aux conditions de livraison du lait. Fin 2015, deux tiers des exploitations laitières ont été auditées sur les initiatives prises en matière de durabilité.

Au niveau de la collecte du lait, l'organisation logistique continue de veiller à ce que les chargements soient pleins et à ce que le rapport entre le nombre de kilomètres parcourus et la consommation d'énergie par unité de volume soit le plus faible possible. Nous collaborons via Ysco au projet Nex-Trust dont le but est de construire des réseaux logistiques. Au niveau de la transformation du lait, la participation au programme de la «Chartre de l'Entreprenariat durable» a encore été déployée sur tous les sites de production. Celle-ci est considérée comme un instrument fort pour concrétiser l'entreprenariat durable et améliorer en permanence les prestations au niveau environnemental, social et économique.

Dans presque toutes les activités et à tous les niveaux, des mesures supplémentaires sont prises et/ou des projets sont instaurés afin d'économiser l'énergie, d'économiser et de ré-utiliser l'eau et de sauvegarder l'environnement. Ces aspects sont d'ailleurs d'importants critères lors de l'élaboration de nouveaux schémas d'investissement. Chez Milcobel, nous attachons aussi beaucoup d'importance au confort au travail de nos collaborateurs: des projets sont réalisés dans le cadre du Fonds de l'Expérience professionnelle 45+ et nous investissons dans diverses améliorations ergonomiques.

Enfin, Milcobel est demeurée en 2015 un membre actif du programme «Global Compact» des Nations Unies.



Toutes les exploitations laitières flamandes sont certifiées IKM!

Lors de l'Assemblée générale de IKM-Vlaanderen le 18 mars dernier, il a été annoncé que toutes les exploitations laitières flamandes – à l'exception de 15 qui livrent toutes à un même acheteur – étaient certifiées IKM. Depuis la création de IKM en 2000, 8,5 audits ont été réalisés par certificat IKM décerné. 1.870 contrôles ont été réalisés en 2015. Depuis quelques années, le nombre des organismes d'inspection parmi lesquels les producteurs laitiers peuvent faire leur choix a été élargi à 4. En 2015, la majorité des producteurs laitiers (67,5%) sont restés fidèles à SGS. Les 32,5% restants ont choisi Quality Partner (11,2%), le Comité du Lait (20,6%) et Certalent (1,2%).

Depuis le 1er janvier 2016, le fonctionnement de IKM-Vlaanderen a été intégré au Melkcontrolecentrum Vlaanderen et le 18 mars la présidence a été transmise de Katrien Van der Meulen – qui était démissionnaire après 13 ans – à Rianne Van Tilburg. Cette dernière est une productrice laitière bien connue de la province d'Anvers et membre de Milcobel.

Le monitoring de la durabilité dans les exploitations laitières fonctionne bien!

Tout producteur laitier soumis à un audit IKM peut présenter le relevé des initiatives prises en matière de durabilité au sein de son exploitation. De toutes les exploitations laitières auditées en 2015, 98,9% confirment leur intérêt envers la durabilité. Parmi les 35 initiatives reprises dans le monitoring spécialement conçu à cet effet, 13 sont réellement présentes en moyenne dans les exploitations laitières. Les producteurs laitiers s'intéressent surtout aux mesures relatives à la santé animale, à l'hébergement des animaux et au cadre de l'exploitation.



Supertrayeurs 2015

Chaque année, le MCC dévoile les noms des 'supertrayeurs'. Nous constatons toujours avec plaisir qu'un grand nombre des trayeurs de qualité ou supertrayeurs sont des fournisseurs Milcobel. Sur base des résultats de la qualité du lait du MCC pour 2015, le titre de supertrayeur a été décerné à 41 fournisseurs flamands de Milcobel: Adams Danny (Hoogstraten), Bayart Ivan & Anne (Zwevegem Otegem), Byttebier Dominique (Kortrijk Belleg), De Clercq Thierry (Kanegem), De Vis Geert (Meldert (Fl.-or.), De Vlieghe Pieter (Klemskerke), De Winne Ghislain (Hofstade(Vl)), Debuysere Koen (Westouter), Delanote Jan (Proven), Depoorter Marc (Geluvel), Faelens Dirk (Drongen), Goemare Nico & Ally Carol (Klerken), Hebbrecht LV (Waarschoot), Kluskens LV (St. Gillis-Waas), Kusters Johan (Bocholt), Legrand Ghislain (Wervik Geluwe), LV Van Broeck (St.-Gillis-Waas), Maes Peter (Retie), Mahieu Patrick & Deblock Joren (Ieper-Hollebeke), Meeuwissen Eddy (Hamont), Morel Marc (Zevergem), Reynaerts Hilde (Loenhout), Sarrazyn Roland & Laurens (Veurne), Schoutteet Dany & Ronny (Aalter), Slechten LV (Bilzen), Suy Eric (Lokeren), Teugels Kris (Tielrode), Van Herck Marc (Geel), Van Looy-Janssens LV (Herenthout), Van Nuffel Luc (Vlekkem), Van Oost Johan (Oudenaarde), Van Poucke Peter (Beervelde), Van Riel LV (Loenhout), Van Roie Maria (Geel), Vandesompele Geert & Ruben (Houthulst), Vandevyvere Joris (Tielt), Vereertbrugghen Frans (St. Mart Lennik), Vermeire Geert (St-Mart-Leerne), Vermeiren-Vriens LV (Minderhout), Watte Erwin (Erwetegem), Willems Jean-Pierre & Ruben (Destelbergen).

Dans toutes les moyennes mensuelles, ils ont obtenu un nombre de germes inférieur à 10.000/ml, un titre en cellules inférieur à 150.000/ml, un nombre de colibacilles inférieur à 10/ml et sont restés tout au long de l'année 2015 exempts de points de pénalisation et de substances inhibitrices. Ce sont des prestations qui fonctionnent de manière contagieuse et qui peuvent servir d'exemple à tous les fournisseurs laitiers.

Qualité du lait Flandre 2015

Les résultats de la qualité du lait 2015 pour la Flandre ont été exposés à l'occasion de l'Assemblée générale du Melkcontrolecentrum Vlaanderen. Il s'agit des résultats des livraisons de lait réalisées par 4.826 exploitations laitières.

Nous mentionnons ci-dessous les 'moyennes' constatées pour les différents critères et calculées sur base de tous les échantillons laitiers analysés en 2015. Ces chiffres ont incontestablement une valeur de référence pour la situation de chacun.

- Nombre de germes moyen: 10.300 par ml
- Titre en cellules moyen: 204.100 par ml
- Point de congélation moyen: 520,0
- Nombre de colibacilles moyen: 12,5 par ml

Notons aussi que 99,98% de l'ensemble des livraisons de lait des exploitations laitières flamandes sont exemptes de substances inhibitrices. En tout, le pourcentage d'exploitations sans points de pénalisation reste inchangé à 97,51%. La subsistance de points de pénalisation est essentiellement due à des titres en cellules trop élevés et à la présence de substances inhibitrices.

Milcobel veut convaincre les producteurs laitiers de compléter avec la plus grande précision possible les pronostics relatifs à la collecte du lait.

“Le modèle de pronostic planifier correctement la

“Cet entretien a lieu à la demande du Conseil d’administration” commence Eddy Leloup sur un ton formel. “Nos administrateurs et donc nos membres producteurs laitiers sont convaincus de l’importance de définir avec précision la collecte du lait pour pouvoir planifier la production et, en cas d’élargissement, pour pouvoir même commercialiser nos produits. **Certaines choses sont en effet devenues plus importantes après la disparition des quotas laitiers qui permettaient de prédire dans une certaine mesure la collecte du lait.** La situation n’est plus la même depuis la suppression de ces quotas, d’autant plus que nous allons agrandir le taux d’utilisation de notre capacité de production.”



est indispensable pour transformation du lait!"

Paul Timmermans, collaborateur de terrain, et Jeroen De Ceuninck, Supply Chain Manager, sont présents à côté d'Eddy. Ils représentent la chaîne complète, de la collecte du lait, de la vache, à l'usine et savent donc comme personne d'autre de quoi il retourne et ce que représente exactement ce 'modèle de pronostic' qu'Eddy vient d'évoquer.

"De nombreuses exploitations s'agrandissent après la suppression des quotas", raconte Paul en cliquant immédiatement sur la partie réservée aux membres du site



internet où se trouve le modèle de pronostic. "C'est vrai", intervient Eddy, "et donc sans les données des quotas nous n'avons plus de point de référence fixe. Nous ne savons pas à quoi nous attendre précisément et cette situation est incompatible avec un planning d'usine sérieux. Pas vrai, Jeroen?" "En effet, nous devons absolument savoir ce à quoi nous pouvons nous attendre, d'autant plus que le planning des usines se fait des semaines à l'avance, pour être précis: 26 semaines", précise Jeroen.

"Nous avons donc élaboré dès 2013 une plateforme de communication qui nous a permis l'année passée de convertir le planificateur quota en un modèle de pronostic." Paul attire ainsi l'attention sur la page internet qu'il vient d'ouvrir. "C'est une partie entièrement protégée à laquelle seul le fournisseur concerné peut accéder. Il peut y indiquer le volume de lait qu'il prévoit de produire et ce, pour trois mois minimum et de préférence même un semestre à l'avance. C'est un 'outil' utile non seulement parce qu'il indique son pronostic mais aussi parce qu'il permet au producteur laitier de voir le nombre de litres qu'il a effectivement livrés et qui ont été transformés par Milcobel." "Nous voulions un site internet très facile à utiliser", souligne Eddy. "C'est important. Nos membres ne doivent pas être experts en informatique pour tenir à jour leurs pronostics et cela doit leur prendre un minimum de temps. Ils ont d'autres choses à faire que de manipuler cet outil."

5 minutes de travail

"C'est exact", intervient Paul. "Mais il faut savoir que cela nécessite de leur part moins de cinq minutes et que la plus-value qu'ils et que Milcobel peuvent en tirer est fondamentale. S'ils remplissent convenablement le pronostic, nous en recueillons les fruits." "C'est bien entendu l'aspect pédagogique du modèle", ajoute Eddy. "Dans le modèle ainsi que sur les décomptes du prix du lait, nous comparons le pronostic avec les livraisons réellement effectuées au cours des mois écoulés. Le producteur laitier peut alors se rendre compte du degré de précision de son pronostic, tant en litres qu'en pourcentage." "Et pour faciliter ce pronostic, le producteur laitier voit également combien il a trait durant les mois correspondants de l'année précédente", poursuit Paul. "Un outil de calcul a aussi été intégré au site. Le producteur laitier peut y introduire facilement le nombre de vaches, le nombre de litres par vache et il obtient aussi un pronostic. Il n'y a donc rien de difficile." En outre, le pronostic est aussi utile pour le producteur laitier individuel. En réfléchissant à sa production pour les mois à venir, il peut aussi évaluer ses plans financiers.

Augmenter le taux de couverture est une chose, ...

"Nous voulons que le taux de couverture soit le plus élevé possible", nous confie Eddy. "Tant en ce qui concerne le volume de lait livré que le nombre de fournisseurs participants."

2015 Toelichting

	Geleverd vorig jaar	Prognose	Geleverd	Afwijking		Actie
				in ltr melk	in %	
	97.476		93.889	93.889	100,00	
	89.741	87.500	83.633	-3.867	-4,42	
	77.825	82.000	86.432	4.432	5,40	
	79.565	82.000	92.691	10.691	13,04	
	81.325	82.000	91.090	9.090	11,09	
	79.711	82.000	84.233	2.233	2,72	
	505.643	415.500	531.968			Toon staties
	83.025	85.000	88.316	3.316	3,90	
	76.769	86.000	85.996	-4	-0,01	
	76.771	87.000	87.633	633	0,73	
	82.211	88.000	99.153	11.153	12,67	
	72.774	88.000	102.453	14.453	16,42	
	68.118	88.000				Toon staties
	459.668	522.000				Alleen
	93.889	88.000				Alleen
	83.633	85.000				Alleen
	86.432	85.000				Alleen
	92.691					

Plus ce taux de couverture est élevé, mieux l'usine sait à quel volume s'attendre. Pour l'instant, le taux de couverture de notre modèle de pronostic est légèrement supérieur à 50 % du volume et largement supérieur à 45 % des fournisseurs. On peut mieux faire mais c'est déjà très utile pour déduire des tendances dans la collecte du lait des mois à venir. En ce qui nous concerne, le taux de couverture doit encore grandir, surtout pour planifier la transformation. "Un tel pronostic est fondamental pour nous, il représente une information extrêmement importante", intervient Jeroen. "Nous planifions des mois à l'avance pour transformer l'ensemble de la mare de lait et pour parer aux 'bottlenecks' ou à d'autres problèmes au niveau de la collecte et de la transformation. Ensuite, nous comparons chaque semaine l'écart entre les litres transformés et le planning. Pour vous donner une idée: un écart de 2 % correspond à une journée de production par semaine sur une tour de déshydratation, ce qui n'est pas rien. D'où l'extrême importance de la précision d'un tel pronostic. En d'autres mots: un pronostic complètement fantaisiste n'a aucun sens. Il faut prendre la chose au sérieux. D'ailleurs, nous devons également prévoir dans notre planning l'entretien des installations et même la réparation

de pannes inattendues. Nous devons donc pouvoir distinguer les variations dans la collecte du lait au moyen de ces pronostics afin de pouvoir éventuellement planifier des entretiens ou des réparations dans les usines aux moments les plus appropriés sans que notre production ne soit perturbée. En fait, cela demande cinq minutes de travail aux producteurs laitiers et cela fait un monde de différence pour nous à l'usine."

... la précision en est une autre

Jeroen est particulièrement convaincant et souligne encore une fois l'importance de la précision du pronostic. "Le producteur laitier peut, s'il le veut, établir un pronostic d'un semestre, mais l'essentiel est que son pronostic soit exact, certainement si il est effectué à court terme. A long terme, son pronostic peut être une grossière approximation, mais ce que nous nous souhaitons par-dessus tout c'est qu'il corrige au besoin son pronostic à court terme. Le pronostic doit être le plus précis possible." "Sachez qu'un producteur laitier peut toujours corriger ses pronostics sauf durant le mois en cours. Il lui est alors impossible de l'adapter", précise rapidement Paul. "D'accord, mais il n'empêche qu'il peut corriger son

propre pronostic pour le mois suivant s'il constate subitement des modifications dans son étable. C'est ce que nous lui demandons également. Soyez attentifs et communiquez-nous les changements."

"En fait, le modèle coopératif est très particulier sur le plan du planning", réfléchit Jeroen. "Nous nous trouvons dans un 'push-model'. Le producteur laitier nous fournit la matière première et nous devons la transformer. La plupart des usines procèdent inversement, elles achètent la matière première en fonction de leur production, ni plus ni moins." "J'aime t'entendre dire cela", intervient Eddy, "mais c'est une conséquence de notre engagement en tant que coopérative, à savoir que nous respectons et suivrons la croissance de nos membres fournisseurs. Nous nous sommes engagés à acheter le lait qu'ils fournissent et donc à soutenir la croissance de leur exploitation, d'où ce push-model." "Cela ne me pose pas problème", ajoute Jeroen, "la seule chose, c'est que ce modèle de pronostic doit être le plus exact possible. Le modèle de pronostic peut minimiser les désavantages du push-effect au niveau du groupe parce qu'il nous permet de connaître le volume et que nous pouvons dès lors piloter et



canaliser au mieux la matière première vers la transformation, à savoir le produit fini offrant la meilleure valeur ajoutée. Mais je le répète encore une fois, le résultat collectif du modèle de pronostic doit être exact. Autrement, cela a même un effet contre-productif." "Je comprends parfaitement ce qu'affirme ici Jeroen et c'est un argument très important", conclut Eddy. "Le producteur laitier qui remplit son pronostic avec exactitude et de façon réfléchie contribue sans aucun doute au rendement de Milcobel et par extension à son propre rendement. Pour conclure, nous pourrions dire que nous recherchons un taux de couverture encore plus élevé de nos pronostics, tant en volume qu'en nombre de producteurs laitiers participants. Plus il y aura de fournisseurs et de lait dans le modèle de pronostic, plus l'évaluation de la collecte de lait à attendre sera exacte et meilleur sera le planning de l'usine! Chacun en tirera profit!



Note de la rédaction:

Il s'avère entre temps que c'est possible pour les producteurs laitiers: pour les 3 derniers mois, un producteur laitier est même parvenu à prédire ses livraisons de lait avec une exactitude de 6 litres.

ET LES FINALISTES SONT ...

Milcobel s'est distingué aux Effie Awards. La campagne 'Le bon fromage est vite choisi' figurait parmi les 13 finalistes et a reçu une mention honorable. Les Effie-Awards sont l'équivalent des oscars pour la publicité et récompensent chaque année les meilleures campagnes parmi une offre sévèrement sélectionnée. Les membres du jury sont issus d'horizons divers: enseignants en communication, spécialistes du marketing, créatifs du secteur publicitaire, CEO et agences médiatiques.

Le jury a estimé que 'Le bon fromage est vite choisi' est une campagne efficace. Grâce à cette campagne, la notoriété de la marque Brugge s'est considérablement améliorée et les chiffres de vente ont augmenté dans la même mesure. Gerd De Kee, Marketing Manager Milcobel, est ravi de la place de finaliste. "Nous sommes heureux parce qu'il s'agit surtout du couronnement d'efforts considérables. C'est à cela que sert la communication: la créativité qui fait augmenter le chiffre d'affaires."

Le jury juge une campagne sur base de quatre critères: la situation du marché et les objectifs, la stratégie, les résultats et la créativité. Le fait d'être nominé est déjà en soi une belle prestation. Il y a beaucoup d'appelés mais peu d'élus. Milcobel se classe en finale et mérite des félicitations.



MILCOBEL PRODUITS LAITIERS ET YSCO LANGEMARK OBTIENNENT LA PROLONGATION DE LA CHARTE ENTREPRENARIAT DURABLE

Milcobel Produits laitiers et Ysco Langemark ont vu leur certificat 'Charte d'entrepreneuriat durable' prolongé. Le jury a en effet été impressionné par les efforts réalisés au cours de l'année écoulée à Langemark.

Les participants à l'audit ont été conquis par de nombreux points, notamment les meetings 'Daily Operations', mais aussi les efforts sur le plan de l'entrepreneuriat social. Les travaux de peinture réalisés par l'atelier protégé, le sponsoring du petit déjeuner au bénéfice de l'asbl 'Doorzetten' et le soutien que Milcobel Produits laitiers et Ysco apportent à l'association de parents d'enfants souffrant d'hypertension pulmonaire, une maladie congénitale incurable.

Sur le plan de l'entreprise elle-même, le jury a estimé que de nombreux éléments parlent en faveur du site: la réduction du niveau sonore par l'installation de matériaux permettant d'absorber le bruit, la professionnalisation de l'approche HR via des KPI (key performance indicators), l'amélioration de la sécurité alimentaire (via LIMT), l'apport de matelas hygiéniques, les différentes activités avec notamment l'optimisation des recettes CIP (nettoyage) et l'emploi de containers repliables pour les sauces. Le jury a aussi apprécié des éléments environnementaux comme des actions autour du changement climatique et de l'énergie, concrètement la récupération de chaleur dans la division fromage et l'adaptation du traitement du mix résiduel, de même que la mobilité avec la politique adaptée en matière de voitures d'entreprise.



La conjonction de tous ces éléments fait que Langemark peut utiliser la Charte une année de plus. Le jury a aussi souligné une série de points perfectibles: une amélioration de la communication et la poursuite du 'corporate branding' sur le lieu de travail. Le jury attend aussi des efforts supplémentaires sur le plan des installations de refroidissement, en tout cas dans le cadre du Global Warming Potential. Et en ce qui concerne la mobilité, ils espèrent que Milcobel Langemark participera à l'étude via Next Trust.



“DUPONT CHEESE EST UN CADRE UNIQUE!”

KEVIN HOORNE DRESSE LE BILAN D'UNE ANNÉE EN TANT QUE SITE MANAGER CHEZ DUPONT CHEESE.

Les chiffres sont éloquentes: près de 1.000 références fromage qui se traduisent en environ 2.000 SKU(*). Le slogan de Dupont – vouloir offrir le plus large et le plus exclusif assortiment de fromages – n'est pas fantaisiste. Autant de sortes de fromages proposées au consommateur, cela dépasse l'entendement. Pour Kevin Hoorne, qui est entré en fonction l'année dernière chez Dupont Cheese en tant

que site manager, ces chiffres donnent aussi le vertige. “Je suis plongé dans un tout autre monde”, reconnaît-il. “Je venais de l'industrie chocolatière avec des produits de plus longue durabilité et de nature saisonnière. Il en va tout autrement chez Dupont Cheese. La durabilité de notre produit est beaucoup plus courte et nous pratiquons un modèle de business dynamique où nous avons à



réglé chaque commande dans un délai de 12 heures. Nous y parvenons et c'est cela qui nous confère notre caractère unique."

Pour Kevin, il est clair que les conditions de marché dans lesquelles Dupont Cheese opère ont fondamentalement changé. "Nous sommes confrontés à des changements extérieurs comme la saga Ahold, la fusion d'Albert Heyn et de Delhaize. Nous constatons que d'autres acteurs élargissent leur gamme de produits au fromage, grignotant aussi notre part de marché. Nous devons donc continuer à croître dans ces conditions."

"Ce n'est pas simple", reconnaît Kevin. "Surtout parce que nous utilisons un modèle de business dynamique. Nos clients peuvent passer commande jusqu'à 18 heures et nous garantissons la livraison le lendemain matin. C'est un atout, mais c'est très exigeant pour notre organisation. Pour nos gros clients, nous pratiquons aussi le 'Vendor Managed Inventory', à savoir que nous suivons à distance leurs stocks de fromage et sommes donc responsables de leur bonne gestion. Aménager le volume suffisant de stocks en tenant compte de la durabilité réduite de notre produit, cela fait partie du service que nous offrons."

New Product Development

Dupont Cheese se veut aussi à l'avant-garde sur le plan des nouvelles évolutions. "Chez nous, les innovations interviennent à 2 niveaux. Les fournisseurs nous approchent pour commercialiser un nouveau produit et les détaillants nous demandent parfois de nouveaux conditionnements. Notre équipe 'New Product Development' va alors étudier

les possibilités de répondre à ces demandes. Bien entendu, ces nouveaux conditionnements doivent être testés quant à leur faisabilité et à leur coût. A l'issue de quoi, chaque partie doit y trouver son compte. Autrement, le jeu n'en vaut pas la chandelle. Et nous devons trouver des débouchés pour les nouveaux produits. Il ne suffit pas pour le fournisseur d'offrir un nouveau fromage, il faut aussi trouver des acheteurs. Au final, la décision revient toujours au consommateur."

Kevin admet qu'il subsiste quelques points perfectibles dans son organisation, mais il reconnaît rapidement que l'engagement des collaborateurs est considérable. "Les conditions de travail ne sont pas évidentes. On travaille ici à une température d'environ 6° C, avec des fromages qui pèsent vite 12 kilogrammes. Et pourtant les efforts de notre personnel sont impressionnants. Je donne un exemple. Durant la période de fin d'année, tout le monde est disposé à donner un coup de main pour dresser les plateaux de fromage. Les ouvriers et les employés dressent ensemble plus de 215.000 plateaux en six semaines. Croyez-moi, c'est impressionnant. Et ce n'est qu'un exemple. Nous découpons, conditionnons et distribuons chaque année 21.000 tonnes de fromage. Environ 7.000 tonnes de ce fromage proviennent de Milkobél. Tout le reste provient d'autres producteurs de fromage, mais nous les vendons en tant que filiale de Milkobél. Il est encore trop peu connu du grand public que Dupont Cheese est une entreprise forte qui exerce des activités à Bruges, Nieuw Vennep et Barchon. Même ici à Bruges, à mon grand étonnement. Nous faisons de bonnes affaires, nous sommes l'un des principaux employeurs de la région, mais nous sommes trop peu connus. Comprenez qui pourra."

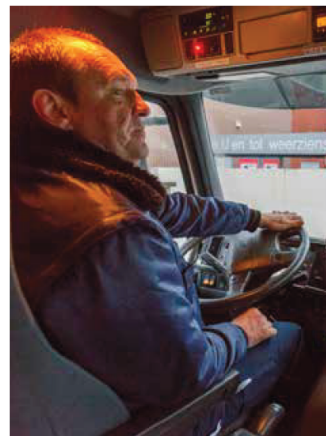
Se concentrer davantage

Qu'en est-il des points perfectibles? "Ces prochains mois, nous devons nous concentrer davantage sur trois domaines d'action, à savoir le service, la qualité et la performance. Par service, j'entends la capacité de réussir le 'On Time in Full' auprès de nos clients. Autrement dit, livrer à temps et ce que le client demande, pas plus et surtout pas moins. D'où des exigences au niveau de notre gestion des achats et des stocks. Sur le plan de la qualité, nous estimons que chaque plainte du client est une de trop. Nous pouvons discuter du goût, mais pas de labels inexacts, de dates erronées, d'emballages imparfaits, etc. Et enfin la 'performance'. Nous ne pouvons pas travailler plus dur, mais nous pouvons travailler plus intelligemment. Travailler à plus de clarté sur base de bons engagements et d'une bonne collaboration entre les différents départements, ce qui permet d'augmenter les prestations et aussi la satisfaction de chaque collaborateur. Il est un fait que bien des choses ont changé en peu de temps, mais c'est inhérent à l'histoire de Milkobél. Nous faisons maintenant vraiment partie du groupe, entre autres via l'implémentation de nouveaux systèmes comme l'ERP. Mais aussi via nos achats qui sont déjà partiellement centralisés pour les matériaux d'emballage ou les utilities par exemple. Ce sont des changements, je le reconnais, mais la synergie au sein du groupe s'en trouve aussi renforcée. Cela évite toute duplication inutile des efforts et permet après un certain temps de nous concentrer davantage sur notre véritable job. C'est pour cela que nous sommes ici, pas vrai?"

CHARTRE ENTREPRENARIAT DURABLE

Dans la précédente édition du Milkobél Info, nous avions signalé que Milkobél Produits Laitiers et Ysco avaient reçu une prolongation de la Charte Développement durable. Nous avons malencontreusement omis de mentionner que Dupont Cheese faisait également partie du petit groupe sélect qui a reçu cette Charte.

Dupont Cheese possède cette Charte Entrepreneariat durable depuis quelque temps déjà et va de nouveau mettre en évidence une série de points d'action. Dupont Cheese travaille au total autour de 10 thèmes relatifs à la sécurité, à l'environnement, aux rapports sociaux, etc. Cette Charte Entrepreneariat durable offre des avantages à toutes les parties et aide l'organisation à aller de l'avant.





INTERNATIONAL CHEESE AWARDS

Les International Cheese Awards demeurent un véritable concept dans le monde du fromage. Il en va de même pour Dupont Cheese. Dupont Cheese est rentré en Belgique avec 15 médailles, également réparties parmi l'or, l'argent et le bronze. "Le mérite revient aux collaborateurs extrêmement compétents qui sont partis à Nantwich avec la sélection pertinente de fromages", nous déclare Kevin Hoorne. Une sélection particulière. Parmi les fromages les plus représentés figuraient le fromage de la famille Klaver de Winkel (Hollande Septentrionale) et le fromage belge Pont de Pierre de Philippeville. Ce sont eux qui ont remporté le plus grand nombre de prix. Deux nouveautés, le Oliviana Ensalade Red et le Oliviana Ensalade Green ont aussi séduit le jury et ont remporté respectivement l'argent et l'or. Le fromage d'abbaye Sint-Bernardus a remporté l'argent et le Poperingse Hommelkaas a raflé le bronze dans la catégorie meilleur fromage belge. Tous ces fromages passent par Dupont Cheese avant d'être commercialisés et de parvenir au consommateur.

Les International Cheese Awards sont l'un des plus anciens événements fromage au monde. Les membres du jury, composé de plus de 250 personnes, goûte plus de 5000 fromages répartis en 274 catégories pour finalement distinguer leurs favoris en leur décernant l'or, l'argent ou le bronze.



Deux de nos maîtres fromagers avec les fromages gagnants: Heidi Reynaert et Ronny Heremans (de gauche à droite).

À PROPOS DE L'IMPORTANCE DE L'ENGAGEMENT
ET DES PRESTATIONS DANS LA NOUVELLE POLITIQUE RH.

“CE SONT LES COLLABORATEURS QUI FONT MILCOBEL!”

Inutile de dire que Milcobel a profondément changé. La politique englobante des Relations humaines et du personnel constitue l'un des principaux changements. La politique RH était précédemment répartie parmi les différentes business units, mais au moment de la création d'une structure centralisée et de la mise en place simultanée du corporate branding, une série de services, dont les Ressources humaines, ont été transférées sous la structure englobante du groupe. Kris Lambrecht, Directeur Human Resources Milcobel, est responsable de cette nouvelle politique. Nous lui avons demandé de nous la présenter.

“Il n'existait pas de structure englobante sur le plan des RH”, commence Kris. “Nous travaillions de façon très sérieuse, mais les problèmes étaient locaux et les approches étaient parfois différentes, alors que les problèmes sont souvent similaires dans l'ensemble des sites. Nous tentons maintenant d'éviter ces situations. En implémentant des solutions au niveau du groupe, nous tirons profit des efforts mutuels, nous évitons le

travail en double et Milcobel devient pour les collaborateurs un seul gros employeur professionnel.”

Pour Kris, les collaborateurs occupent une place essentielle. “Même lorsque nous posons les meilleurs choix stratégiques, la réalisation dépend toujours des collaborateurs. Pour moi, il s'agit surtout d'allier 'performance' et 'engagement'. Par performance, j'entends à la fois les prestations de Milcobel en tant que collectivité et les prestations individuelles. L'engagement fait référence à l'implication, à la satisfaction de s'être surpassé. En anglais, ils traduisent cela à merveille: 'to walk the extra mile, ... with a smile'. Mais les deux sont nécessaires. L'engagement augmente lorsque les prestations s'améliorent et vice-versa. Prenons l'exemple des équipes de football. Les équipes qui obtiennent de bons résultats ont davantage de supporters. Davantage de supporters signifie davantage de moyens, ce qui permet de renforcer à nouveau les prestations.”



Modifications

Des modifications sont intervenues ces derniers temps. "Dans une première phase, nous avons remédié à des manquements structurels dans le but d'augmenter les prestations. On constate alors que l'engagement des collaborateurs diminue et que la résistance augmente. Ce sont des processus tout à fait naturels. Les gens aiment s'accrocher au passé, à ce qui leur est familier. On me dit alors 'Sans passé, pas d'avenir'. C'est en partie vrai mais dans ce cas je rétorque immédiatement. 'Celui qui s'accroche au passé oublie de construire l'avenir'."

"De gros efforts sont alors nécessaires pour raviver l'engagement des collaborateurs", poursuit Kris. "C'est moins simple qu'il n'y paraît. Milcobel ne disposait pas vraiment d'une identité en tant que groupe auprès des collaborateurs. Il était d'abord question de 'Inza', Belgomilk, Ysco, etc., ... Milcobel n'était mentionné qu'en deuxième lieu, voire pas du tout. Pour obtenir davantage d'engagement au sein du 'nouveau Milcobel', il fallait une identité et une définition propre. On y a remédié avec le 'corporate branding'. Le nom et le logo sont devenus plus visibles, mais Milcobel a acquis aussi une identité en tant qu'organisation où le 'professionnalisme', 'le grandir ensemble' et la 'confiance' priment."

Créer de l'unité ...

Ce n'est pas tout. Il faut aussi de la structure et de la méthode derrière cette identité pour ne pas nuire à sa force et à sa cohérence. Nous concentrons nos efforts sur les principes d'uniformité et d'équivalence. Pour cela, nous devons abolir les différences historiques qui sont apparues entre les différents sites. Un nouveau collaborateur doit, tout au long du processus d'embauche, faire l'expérience du même Milcobel et être traité de la même manière après son engagement. Auparavant, il y avait parfois 3 à 4 événements sociaux par an sur un même site, avec petits cadeaux, alors que rien de tel n'était prévu sur un autre site. Ce ne peut plus être le cas aujourd'hui. Nous attribuons certes des petites libertés de mouvement à chaque site mais tout le monde doit être mis sur un pied d'égalité."

... et de l'engagement

On observe de nombreux signes d'un renforcement de l'engagement. "Prenez par exemple la recherche du nouveau slogan à placer sur nos camions citernes pour appeler des personnes à nous rejoindre. Le slogan retenu 'Kom werken met (m)elk van ons.' est une trouvaille de l'un de nos propres collaborateurs. A l'extérieur, on nous demande de quelle agence provient ce

slogan. Nous avons de quoi être fiers! De plus, la réponse a dépassé toutes les attentes. Plus de 120 envois au total, en provenance de tous les sites et de tous les niveaux.

Cela prouve que l'engagement est bien là: nos collaborateurs sont désireux de collaborer au nouveau Milcobel. Mais, ... en gardant les pieds sur terre. Il reste beaucoup de travail sur la planche, même si la direction que nous prenons est claire et prometteuse."





Un feedback courageux

Kris nous fait rapidement comprendre qu'une entreprise est un organisme vivant. "C'est une histoire de collaborateurs. C'est un environnement enrichissant où les collaborateurs doivent être proches les uns des autres pour transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire. Cela nécessite un esprit ouvert et surtout un feedback courageux. J'entends par là qu'il faut pouvoir donner à ses collègues un feedback à tous les niveaux. Pourquoi une chose pose-t-elle problème et l'autre pas? Il est bien sûr beaucoup plus facile d'éviter le conflit et de fermer les yeux. Mais oser aborder le problème, dans le but d'améliorer les prestations, cela nécessite le courage de confronter l'autre. C'est ce que j'appelle du feedback courageux. Cela permet de progresser en tant qu'organisation mais aussi de grandir en tant qu'individu. Pratiquer la politique de l'autruche n'arrange rien."

Durabilité

"Ce qui rend Milcobel si unique, c'est que nous pouvons offrir aux collaborateurs des

opportunités de grandir et de s'épanouir. Le centre de décision de notre groupe est ici, pas en Amérique ou en Chine. Les personnes prêtes à construire avec nous l'aventure Milcobel peuvent apporter une contribution très directe et acquérir chaque jour des connaissances sur toutes les facettes d'une entreprise. Il n'y a pas de plus grand engagement que d'investir dans son propre développement intérieur. Mais cela exige des efforts quotidiens."

"Notre modèle coopératif est un deuxième argument. Les jeunes d'aujourd'hui attachent énormément d'importance à la durabilité, mais au sens le plus large du terme. Dans le passé, on a trop souvent réduit la durabilité à l'environnement. Pour moi, la durabilité est la combinaison du modèle économique, de l'impact écologique et de la responsabilité sociale ou sociétale d'une entreprise. Dans un monde où les problèmes importants résultent des trop grandes disparités entre riches et pauvres, le modèle coopératif séduit, croyez-moi. C'est un modèle qui est de plus en plus considéré comme une vraie alternative durable au capitalisme à outrance. Nous devons le souligner davantage pour renforcer notre attractivité en tant qu'em-

ployeur. Le marché de l'emploi devient en effet de plus en plus compétitif. L'embauche des collaborateurs devient le facteur distinctif entre des entreprises qui fonctionnent bien et celles qui fonctionnent moins bien. Comprenez-vous maintenant l'importance que nous y attachons? Nous avons tous les atouts en main. Il ne nous reste plus qu'à bien les utiliser."

