

CORPORATE  
RESPONSIBILITY  
RAPPORT

20  
14

## Notre responsabilité

Nous voulons croître  
– dans le respect de  
nos principes



Nous voulons **croître** – dans le **respect de nos principes**. Nous traitons les questions d'**éthique** et de **qualité** de manière **durable** et **responsable** afin de préserver la **réputation**, la **rentabilité** et la **croissance** de notre entreprise.

## Travailler de manière responsable chez Arla



# Sommaire

4

Avant-propos 4

À propos d'Arla 6

8

Une entreprise responsable 8

Principes commerciaux 10

Principes opérationnels 14

Étude de cas 16

Comportement sur le marché 18

Étude de cas 20

Approvisionnement 22

26

La confiance dans les produits 26

Sécurité sanitaire des aliments 28

Alimentation et santé 32

Étude de cas 34

36

Le souci de l'environnement  
et du bien-être animal 36

Environnement et climat 38

Étude de cas 42

Agriculture 44

Étude de cas 46

48

Des rapports de respect  
mutuel 48

Lieu de travail 50

Droits de l'homme 54

Relations communautaires 58

Étude de cas 60

62

Données et références 62

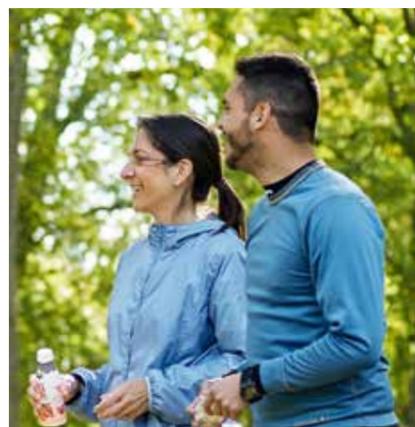
Données sur Arla 62

Matérialité 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 intégralement par Arla Foods en 2014. Le rapport comprend également quelques exemples de filiales à 100 % et d'entreprises communes dans le secteur laitier. 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. Pour plus de précisions, consulter le site [www.arla.com](http://www.arla.com).



# Ensemble, responsables de l'homme et de la planète



**Pour nous, producteurs laitiers, la démarche de durabilité d'Arla est facile à comprendre, car nous avons la même approche dans nos exploitations : nous n'avons cessé de réduire notre consommation de ressources, nous prenons soin de nos bêtes et de nos prés, et nous essayons d'être le plus efficaces possible. Pourquoi ? Parce qu'à terme, tout est une question de rentabilité, que ce soit pour Arla ou pour nous, les exploitants.**

Nous savons aussi que la quête de la durabilité ne s'arrête jamais, qu'il reste toujours de la place pour des améliorations, que ce soit dans nos fermes ou dans nos demandes vis-à-vis d'Arla. Grâce à notre organisation démocratique, qui permet à tous les propriétaires d'influencer les décisions importantes, nous pouvons nous fixer des objectifs clairs, que nous assumons et dont nous sommes fiers.

#### **La force du modèle coopératif**

Arla affiche, tant en termes d'activité que de nombre de propriétaires, une croissance dynamique qui est, bien entendu, aussi un défi. Nous sommes actuellement environ 13 500 producteurs laitiers : plus nous serons nombreux, plus nous serons forts et plus les améliorations en matière de durabilité que nous avons décidé de mettre en œuvre auront un impact important. Au fur et à mesure qu'Arla se développe, de plus en plus de consommateurs dans le monde ont accès à des produits alimentaires issus de

méthodes durables. Dans la société connectée qui est la nôtre, il n'a jamais été aussi important de communiquer et de faire connaître nos méthodes de travail responsables, afin de gagner la confiance de nos clients et des consommateurs sur les marchés, actuels ou émergents.

La nouvelle stratégie pour un secteur laitier durable est un bon exemple de coopération constructive entre les propriétaires. Nous, les propriétaires, nous avons uni nos efforts pour limiter encore notre empreinte carbone, et nous voulons également améliorer la santé animale et réduire notre consommation de ressources et notre impact sur l'environnement. Je suis persuadé que cela améliorera la rentabilité de nos exploitations.

Nous avons aussi décidé d'étendre à tous les pays où nous avons des propriétaires notre programme d'assurance qualité Arlagården®, qui porte sur le bien-être animal, l'environnement, la sécurité sanitaire des aliments et la composition du lait. La tâche peut sembler ardue à certains, mais l'enjeu central, c'est de travailler ensemble pour produire du lait cru qui ait toujours le même niveau élevé de qualité, quelle qu'en soit l'origine. Ces deux initiatives sont porteuses de qualité et de développement, et augmentent encore la confiance que les consommateurs et les clients accordent à Arla. C'est en effet cette confiance qui, en fin de compte, nous permettra, à nous autres producteurs laitiers, de vendre notre lait à meilleur prix.

#### **Ensemble sur la voie de la croissance**

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. J'estime que 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.

En dépit des difficultés économiques que traversent certaines exploitations, je suis confiant et je pense que la croissance d'Arla va se poursuivre. Les nouveaux propriétaires et les nouveaux salariés sont un enrichissement et nous pouvons beaucoup apprendre les uns des autres. Nous autres, propriétaires, savons combien il est important qu'Arla soit une entreprise durable, nous assumons le métier que nous faisons, et nous pouvons donc facilement placer la barre plus haut. En fédérant nos efforts, nous rendrons Arla encore meilleur – c'est un atout énorme.

Ösarp, Suède, février 2015

Åke Hantoft  
Président du Conseil de surveillance

**Quand je regarde mes enfants et quand, plus tard, je regarderai mes petits-enfants, je veux pouvoir me dire que j'ai fait tout ce qui était en mon pouvoir pour diriger Arla de manière responsable et durable. Je pense que nous sommes tous comme ça chez Arla – nous avons tous cette volonté bien ancrée d'agir au mieux pour l'homme et la planète.**

Chez Arla, nous avons à cœur de faire preuve d'un grand sens des responsabilités et de prendre l'initiative dans des domaines proches de notre cœur d'activité. Je suis convaincu que notre détermination nous sera profitable en tant qu'entreprise laitière commerciale soucieuse de générer des revenus pour ses propriétaires, les producteurs laitiers. La durabilité et la rentabilité vont de pair.

#### **Arla ouvre la voie**

Parmi les nombreuses réalisations de l'année écoulée, on peut citer la nouvelle stratégie en matière de santé que nous mettons maintenant en œuvre. Ce faisant, nous indiquons clairement notre volonté de faire encore plus pour fournir, d'une manière durable, une alimentation saine, naturelle et sûre à une population mondiale sans cesse plus nombreuse. Notre approche de la production laitière durable est aussi pour moi un motif de fierté. C'est un domaine où nous sommes à l'avant-garde du secteur, notamment en soutenant la production de soja responsable. En outre, nous restons très actifs dans le domaine de

l'environnement, où nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux afin de réaliser notre stratégie environnementale 2020.

Tout cela, nous le devons au travail et à la motivation de nos collègues d'Arla, et je suis heureux de voir que notre enquête sur leur engagement a donné des résultats excellents. J'en déduis que notre culture de la responsabilité est à l'origine d'une grande satisfaction au travail et de performances élevées.

#### **Nous mettons l'accent sur la « bonne croissance »**

Au fur et à mesure que nous progressons, nous ne devons pas perdre de vue nos normes très strictes en matière de sécurité sanitaire des aliments, une sécurité qui, bien entendu, est une condition sine qua non de notre croissance. Le bien-être animal et les bonnes pratiques environnementales sont en tête de nos préoccupations – et de celles des consommateurs. Nous devons accompagner le développement d'Arla en innovant et en nous améliorant. Au fur et à mesure que nous accueillons de nouveaux collègues et prenons pied sur de nouveaux marchés, nous devons veiller à ce que l'objectif ambitieux du respect des droits de l'homme soit durablement enraciné dans l'entreprise. Et, autre défi, nous devons mettre au point des produits répondant aux attentes des nouveaux marchés. Nous nous efforcerons également d'être encore plus transparents dans tous les domaines.

#### **Nous appuyons le Pacte Mondial**

Il y a sept ans, Arla a adhéré au Pacte Mondial, une initiative des Nations Unies importante pour la promotion des pratiques éthiques dans le monde des affaires. En tant que signataire du Pacte, nous entendons intégrer les dix principes de base du Pacte Mondial à notre culture d'entreprise et à nos stratégies, et communiquer pour en informer nos parties prenantes et le monde qui nous entoure. Le présent rapport s'inscrit dans cette démarche, et il fait également partie du rapport annuel 2014 d'Arla disponible au téléchargement sur le site [www.arla.com](http://www.arla.com).

Je suis persuadé qu'Arla pourra croître en apportant, sur le long terme, une valeur ajoutée durable à la vie des gens, qu'ils soient propriétaires, clients, partenaires, collègues ou, tout simplement, désireux d'apprécier le plaisir d'un produit laitier sain et naturel. Vous en trouverez des exemples dans le présent rapport, dont j'espère qu'il vous donnera envie de nous suivre sur la voie responsable dans laquelle nous nous sommes engagés.

Aarhus, Danemark, février 2015

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 : Danemark, Suède, Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, Belgique et Luxembourg. Nos produits sont commercialisés sous des marques très connues dans plus d'une centaine de pays. Nous avons des sites de production dans douze pays ainsi que des agences commerciales dans trente-cinq pays. 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.**

## Arla poursuit sa croissance

Arla continue à croître à un rythme soutenu : nous avons réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 10,6 milliards d'euros en augmentation de 7,5 % par rapport à 2013. Nous maintenons notre

rentabilité à l'aide d'un programme d'économies à long terme portant sur une amélioration des méthodes de travail et des processus. Par ailleurs, nous avons réalisé dans le courant de l'année des changements structurels en Suède et annoncé des suppressions d'emplois au Royaume-Uni.

## Investir dans l'avenir

Arla investit sur le long terme afin de maximiser le prix du lait à la ferme, par exemple en investissant pour augmenter les ventes de produits de marque. Nous avons en outre mis en service à Aylesbury, au Royaume-Uni, une nouvelle grande laiterie qui approvisionne en lait frais l'important marché britannique. Arla Foods Ingredients, producteur d'ingrédients destinés à l'industrie alimentaire mondiale, investit avec succès dans la production et la commercialisation de lactose et de protéines de lactosérum.

## Davantage de propriétaires dans un plus grand nombre de pays

Au début de l'année 2014, nous avons accueilli 1300 propriétaires britanniques. En août, la fusion avec la LCE Walhorn a été autorisée. De ce fait, Arla a augmenté ses effectifs de propriétaires en Allemagne et en Belgique et en a maintenant aussi aux Pays-Bas. Cette augmentation récente du nombre de propriétaires s'est traduite par des changements au Conseil de surveillance et à l'Assemblée des délégués. Nous travaillons également à la mise en place d'un modèle de paiement du lait commun à tous les adhérents.

## Volatilité du prix du lait

Après avoir commencé 2014 à un niveau relativement élevé, le prix du lait payé aux propriétaires d'Arla a baissé six fois pendant l'année. La quantité totale de lait cru fourni a augmenté,

d'une part en raison de la suppression des quotas laitiers en 2015, une perspective qui incite de nombreux exploitants à augmenter dès maintenant leur production. D'autre part, l'année 2014 a aussi été marquée par la baisse de la demande chinoise et par l'interdiction des importations de produits laitiers européens décrétée par la Russie. Toutefois, le prix du lait sur l'année, le prix de performance Arla (cf. page 14), calculé en euros, dépasse légèrement le niveau de 2013.

## Une production laitière durable

Arla reste attaché à la production durable de lait de grande qualité. Le programme d'assurance qualité Arlagården® est maintenant en place dans tous les pays où nous avons des propriétaires, à l'exception du Royaume-Uni, où il le sera en 2015. Nous avons également engagé une stratégie pour un secteur laitier durable, partie intégrante de la stratégie environnementale d'Arla, qui couvre désormais l'ensemble de la chaîne de création de valeur, de la ferme à la table.



## L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

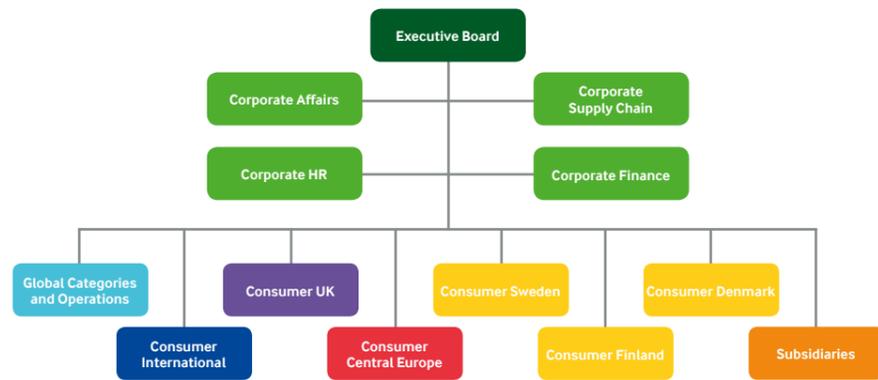
Président du Conseil de surveillance : Åke Hantoft  
Président adjoint du Conseil de surveillance : Jan Toft Norgaard  
Président du Conseil d'administration : Peder Tuborgh  
Président adjoint du Conseil d'administration : Povl Krogsgaard

## CHIFFRE D'AFFAIRES

# 10,6

10,61 milliards d'euros (9,86 milliards d'euros en 2013), dont 72 % proviennent de nos marchés clés (Royaume-Uni, Allemagne, Suède, Danemark, Finlande et Pays-Bas). Le bénéfice 2014 s'est établi à 314 millions d'euros (2013 : 295 millions d'euros).

## ORGANISATION DU GROUPE ARLA



Le siège d'Arla Foods se trouve à Aarhus, au Danemark. Vous trouverez des précisions sur les fonctions et les unités opérationnelles page 62.

## 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.

## NOMBRE DE PROPRIÉTAIRES

# 13 413

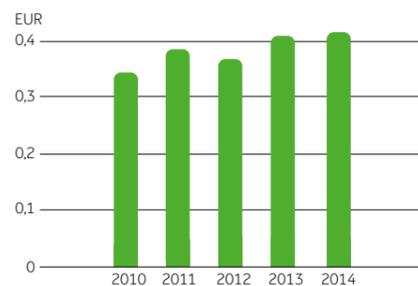
Arla Foods est une coopérative détenue par 13 413 producteurs laitiers en Suède, au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas.

## UNE STRUCTURE DÉMOCRATIQUE CONTRÔLÉE PAR SES PROPRIÉTAIRES

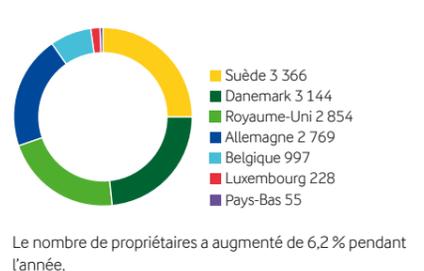


Le graphique indique le nombre d'adhérents/propriétaires au 31 décembre 2014. Toutes les élections et autres consultations ont lieu selon le principe « un adhérent, une voix ». L'Assemblée des délégués est l'instance décisionnelle suprême d'Arla.

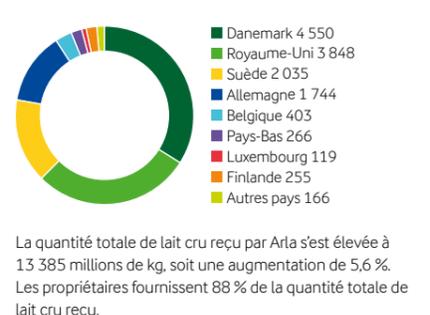
## PRIX MOYEN DU LAIT AU KG



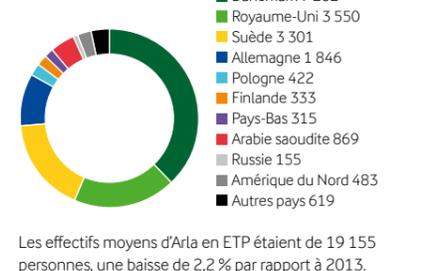
## PROPRIÉTAIRES



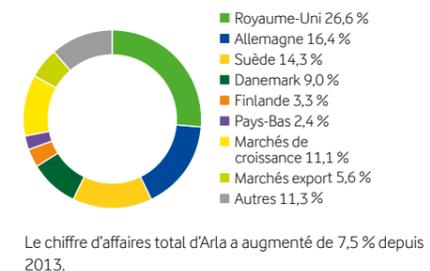
## LAIT CRU REÇU, EN MILLIONS DE KG



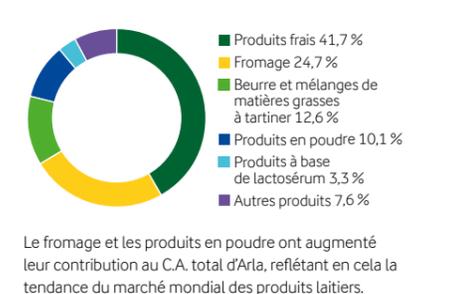
## COLLÈGUES



## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉS



## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR GROUPES DE PRODUITS





## Une entreprise responsable

Est-il possible de gérer une entreprise prospère de manière éthique ? Pour nous autres, chez Arla, la réponse est très clairement « OUI ». En revanche, cela ne se fait pas tout seul : il faut de l'expertise, de la détermination et beaucoup de travail.

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

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



CROISSANCE RESPONSABLE



RENFORCEMENT DE LA  
CULTURE DE LA CONFORMITÉ



SOUTIEN AU PACTE MONDIAL

**Arla est une entreprise mondiale et une coopérative dont les propriétaires sont des producteurs laitiers du Danemark, de Suède, du Royaume-Uni, d'Allemagne, des Pays-Bas, de Belgique et du Luxembourg. 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 soutient le Pacte Mondial

Le code de conduite d'Arla vient compléter les dix principes de base du Pacte Mondial des Nations Unies (cf. page 64), dont nous sommes signataires. À ce titre, nous nous employons à intégrer cette initiative et ses principes à notre stratégie et à notre culture d'entreprise et à porter cet engagement à la connaissance de l'ensemble de nos parties prenantes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le présent rapport expose les progrès accomplis par Arla et les points où nous estimons pouvoir nous améliorer.

#### Les priorités du comité RSE en 2014

Lors de ses réunions ordinaires de 2014, le comité RSE s'est penché sur les conclusions du rapport RSE de 2013. Il a également examiné les résultats d'une étude interne comparant Arla et d'autres entreprises dynamiques d'envergure mondiale du secteur des biens de consommation. Dans le contexte du développement de la société, il a été décidé de réaliser une étude de matérialité, d'évaluer les actions complémentaires nécessaires à la mise en conformité avec les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme et d'actualiser le code de conduite et la gouvernance de la responsabilité d'entreprise d'Arla. Un module de formation en ligne au code de conduite d'Arla, que tous les collègues d'Arla devront suivre, a été mis au point cette année. Il est actuellement disponible en quatre langues et donc accessible à plus de 90 % des collègues d'Arla.

#### Les entreprises communes, vecteur de croissance

Conformément à la Stratégie 2017 d'Arla Foods, nous continuons à développer et à étendre nos relations commerciales dans l'UE et à l'extérieur. L'année 2014 a vu la conclusion d'un certain nombre de partenariats stratégiques au

travers d'entreprises communes créées dans de nombreuses régions du monde, notamment en Amérique du Sud et en Afrique. Les partenaires retenus ont tous participé à notre programme de sélection qui détermine s'ils respectent un certain nombre de critères en matière financière, juridique et de RSE. Ils remplissent donc nos exigences d'adhésion aux pratiques commerciales honnêtes et de bonne citoyenneté.

Quand nos projets d'entreprises communes ou de rachats en dehors d'Europe se concrétisent, nous avons recours à un processus de vérification préalable de l'intégrité. Assuré par des partenaires fiables, ce processus vérifie que le candidat au partenariat n'a pas fait l'objet de condamnations judiciaires, n'a pas été impliqué dans des cas de corruption, etc. Après un premier rapport, suivi, dans certains cas, de questions complémentaires de notre part, nous décidons si nous voulons aller plus loin ou mettre fin à la procédure de sélection.

#### Fusions et acquisitions

La fusion entre Arla Foods amba et la Laiterie coopérative eupenoise, LCE Walhorn, a été finalisée le 1<sup>er</sup> août (cf. page 14).

Arla a signé le 16 octobre un accord portant sur le rachat de la fromagerie suédoise Falbygden Ost à Atria Sverige AB. Cette acquisition doit encore recevoir l'aval des autorités suédoises de la concurrence.

#### La fonction d'alerte éthique étendue à d'autres pays

La fonction d'alerte éthique, ou whistleblowing, donne aux collaborateurs d'Arla une possibilité supplémentaire de signaler des irrégularités présumées. Elle leur permet en effet de faire part de leurs inquiétudes quand ils ont l'impression de ne pas pouvoir en parler à leur supérieur ou quand il leur semble que leur hiérarchie n'y a pas accordé l'attention requise. En 2014, Arla a étendu la procédure d'alerte éthique à ses activités en Russie ainsi qu'à deux entreprises rachetées, MUH (Allemagne) et Milk Link (Royaume-Uni).

En dépit de l'extension du dispositif, le nombre de cas signalés a baissé en 2014, mais nous avons encore plus mis l'accent sur le processus en ajoutant des informations correspondantes au module de formation en ligne cité plus haut. >>

#### DE LA COURONNE À L'EURO

€

Arla a remplacé la couronne danoise par l'euro comme devise de reporting.

#### FORMATIONS À LA CONFORMITÉ

700

collègues ont participé aux formations présentielle à la conformité à la législation sur la concurrence (2013 : 570).

#### LA FONCTION D'ALERTE ÉTHIQUE

12

C'est le nombre de langues dans lesquelles les irrégularités peuvent être signalées au système d'alerte.

#### ÉQUILIBRE HOMMES/FEMMES

70|30

Notre objectif est qu'il n'y ait pas plus de 70 % d'hommes ou de femmes dans une équipe, quel que soit l'échelon hiérarchique.



**Mise à jour de la politique anticorruption**

Arla a actualisé sa politique anticorruption en 2014. Nous avons en effet estimé nécessaire de renforcer nos activités de lutte contre la corruption, de veiller à ce que les mesures appropriées soient mises en place et d'augmenter la transparence. Un programme structuré de déploiement et de formation sera achevé dans le courant de l'année 2015.

Aucun cas de paiement incitatif n'a été signalé depuis la mise en place de la politique anticorruption en 2010. Nous n'en avons pas moins identifié plusieurs tentatives de fraude et de pots-de-vin, la plupart étant le fait de personnes extérieures essayant de contourner le système de contrôle interne qui, comme on s'y attendait, s'est avéré efficace. De nombreuses tentatives d'escroquerie au « faux président » ont été constatées et les actions de sensibilisation à ce propos ont porté leurs fruits. Des tentatives liées à notre présence et à notre expansion sur des marchés nouveaux ou en développement ont été signalées et traitées comme il se doit.

**La culture du contrôle et de la conformité chez Arla**

Afin d'être en mesure d'agir de manière responsable, toute entreprise d'envergure mondiale et en pleine croissance comme la nôtre doit appliquer des procédures standardisées au plan mondial et asseoir ses décisions sur une base saine. Notre fonction Global Risk & Compliance gère les activités de conformité financière d'Arla avec l'aide du Compliance & Control Committee créé en 2013. À partir d'une approche fondée sur les risques, cette fonction surveille le niveau de conformité au sein d'Arla au travers de différentes activités, dont des visites sur le terrain destinées à garantir que les sites mettent en œuvre les mesures adéquates de limitation des risques. Par ailleurs, la fonction Global Risk & Compliance organise des campagnes de sensibilisation à l'échelle du Groupe, afin d'appuyer le message de l'encadrement supérieur et de développer la culture de la conformité chez Arla.

En 2014, nous avons intensifié des actions visant à sensibiliser nos collègues à l'utilisation acceptable des TI et à la cybersécurité.

## Priorité aux objectifs d'efficacité ou aux intérêts des collègues ?

Quand Arla délocalise une ligne de production, c'est normalement pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Mais qu'advient-il alors des hommes et des femmes qui travaillaient sur cette ligne ? Si le lait doit être acheminé sur de plus longues distances, quel est l'impact sur l'environnement ?

Nous procédons tous les ans à une analyse dont les résultats vont dans le sens d'une délocalisation de lignes de production, voire parfois de laiteries entières, afin d'améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Les coûts de notre expansion future, les synergies éventuelles, les économies d'échelle, les nouvelles techniques, tout cela occupe une place importante dans les décisions que nous prenons. La rentabilité est, certes, l'indicateur phare, mais nous évaluons également les conséquences de la délocalisation sur l'environnement et les collègues concernés. À partir de là, nous élaborons des plans spécifiques destinés à atténuer les effets négatifs.

Nous mesurons notre impact sur l'environnement à l'aune de nos émissions de gaz à effet de serre, afin de comprendre l'effet net de nos décisions, qui, le plus souvent, entraînent une réduction globale de notre empreinte écologique. Même si l'allongement des distances de transport du lait se traduit souvent par une augmentation très sensible des émissions, ce point négatif est plus que compensé par des aspects comme une production plus efficace, une consommation d'eau et d'énergie moindre et la réduction des déchets produits.

Depuis 2000, Arla a fermé plus de cinquante sites de production au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni et fermé ou délocalisé leurs lignes de production. L'expérience montre que moins du quart des emplois initiaux sont recréés sur les nouveaux sites. Ainsi, une fois que la décision de délocaliser est prise, nous engageons la procédure destinée à aider les collègues concernés. Nous appliquons des procédures adaptées aux particularités locales en matière de législation et de réglementation afin d'être certains d'avoir la bonne démarche, quel que soit le lieu.

Au Danemark, une première réunion avec les représentants des salariés, puis une autre avec les collègues concernés, ont normalement lieu le lendemain de la décision. Les informations sur la procédure qui va être engagée sont diffusées et les besoins en matière de négociations évalués. Nous demandons aux collègues de remplir des

formulaire pour nous informer de leurs attentes : ils peuvent choisir de postuler à un emploi sur le nouveau site, de suivre des actions de reconversion ou de chercher un poste dans une autre entreprise. Sur la base de ces informations, Arla s'engage en faveur des options les plus intéressantes. Des cas récents survenus au Danemark ont montré qu'au moment de la fermeture définitive du site ou de la ligne de production, entre 80 et 100 % des collègues concernés avaient retrouvé un emploi ou s'étaient engagés dans une reconversion.

Au début de l'année 2014, nous avons fermé notre laiterie d'Ashby, au Royaume-Uni, suite à l'ouverture de la nouvelle usine d'Ayslesbury. Le but était d'augmenter l'efficacité, mais nous savions que la procédure entraînerait la suppression de 370 emplois. Après la première consultation en 2013 et afin d'atténuer ces conséquences, notre équipe de remplacement a travaillé pendant 8 mois sur un plan destiné à aider les collègues concernés à engager les démarches nécessaires. Des sommes importantes ont été investies dans des cours de recyclage, allant de la formation à la conduite de chariots élévateurs ou de poids lourds à l'acquisition de compétences pour la recherche d'emploi et l'orientation professionnelle. Nous avons accueilli des réunions de présentation d'employeurs, qui ont permis aux collègues de rencontrer d'autres entreprises et d'autres agences. En fin de compte, plus de 95 % des collègues qui souhaitaient continuer à travailler avaient retrouvé un emploi avant la fin du dispositif.

En 2011, nous avons décidé de transférer l'ensemble de la production de notre laiterie de Falkenberg, en Suède, au site danois de Nr. Vium. Cette délocalisation d'un pays vers un autre a compliqué le remplacement des collègues. L'équipe de remplacement suédoise a utilisé les meilleures pratiques reconnues pour aider les collègues concernés à se préparer à la vie après Arla. Peu après la fin du dispositif en 2013, le Conseil de surveillance a donné son accord à la création sur le site de Falkenberg de la plus grande usine européenne de cottage cheese. Lorsque nous avons commencé à recruter du personnel pour ce nouveau site en 2014, nous avons eu le plaisir de voir que quatre-vingts anciens collègues avaient postulé. Au démarrage de la production, trente-deux d'entre eux nous avaient rejoints.

Arla continuera à faire face à la nécessité de restructurer, mais nous entendons le faire en gardant à l'esprit les attentes de nos collègues et les besoins de l'environnement.

Nous gérons nos activités dans un bon esprit coopératif propice aux intérêts financiers de nos propriétaires.

# Des propriétaires dynamiques au service d'une coopérative en croissance



## VOLATILITÉ DU PRIX DU LAIT



## ÉGALITÉ DE TRAITEMENT POUR TOUS NOS PROPRIÉTAIRES



## VALORISER LES BONNES PRATIQUES

L'objectif d'Arla est de créer une valeur ajoutée pour ses propriétaires. Dans notre 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.

### Évolution du prix du lait

L'ambition d'Arla est de maximiser le prix du lait payé à ses propriétaires afin qu'ils puissent continuer à investir et à développer leurs exploitations. Le prix du lait a commencé l'année 2014 à un bon niveau et l'augmentation s'est poursuivie en février. Pourtant, une augmentation globale de la production de lait, doublée d'une chute importante de la demande chinoise, a contraint Arla à baisser le prix payé à ses adhérents. La fermeture des frontières russes aux importations de produits laitiers a encore aggravé la situation et mis le marché laitier européen sous pression. Malgré six baisses du prix du lait pendant

l'année, le prix de performance d'Arla (le prix versé aux adhérents majoré de la consolidation) sur l'année 2014, calculé en euros, était légèrement supérieur au niveau de 2013.

Arla a pris un certain nombre de mesures pour limiter les conséquences de cette situation, qui met à rude épreuve les propriétaires d'Arla, de nombreuses entreprises étant au bord de l'asphyxie financière.

### Des producteurs adhérents dans sept pays

La fusion entre Arla Foods amba et la Laiterie coopérative eupenoise, LCE Walhorn, a été finalisée le 1<sup>er</sup> août. La LCE Walhorn est une laiterie coopérative sise à Eupen, en Belgique, et regroupe environ 800 producteurs de lait en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne. Elle est adhérent institutionnel d'Arla Foods amba.

Arla a quatre autres adhérents institutionnels : Arla Milk Cooperative Ltd (Royaume-Uni, 1 336 adhérents individuels), Arla Milk Link Limited (Royaume-Uni, 1 447 adhérents individuels), Hansa Arla Milch eG (Allemagne, 579 adhérents individuels) et MUH Arla eG (Allemagne, Belgique et Luxembourg, 2 083 adhérents individuels).

### Un modèle de décompte uniforme

À la suite des fusions avec Hansa Milch, Milk Link, MUH, Arla Milk Cooperative et, récemment, avec la LCE Walhorn, les propriétaires d'Arla ont cherché à mettre en place un modèle de décompte pour le paiement du lait. En janvier, le Conseil de surveillance a adopté un nouveau modèle de décompte qui s'appliquera à tous les propriétaires et fournisseurs dans tous les pays où Arla collecte du lait. Pendant une période de transition allant jusqu'en 2018, les différentes composantes seront associées pour constituer un modèle uniforme, dans lequel tous les propriétaires recevront une rémunération égale à qualité de lait égale. Ce modèle repose essentiellement sur les teneurs en matières grasses et en protéines et entraînera, selon les propriétaires, des changements très importants ou, au contraire, minimes. Pour en savoir plus sur les discussions sur le nouveau modèle, cf. page 17.

### La nouvelle politique de consolidation est en place

L'Assemblée des délégués a adopté en octobre une nouvelle politique de consolidation qui garantira le financement de la Stratégie 2017 d'Arla Foods. Arla a publié un bénéfice de 3 % de son chiffre d'affaires. Il sera distribué aux propriétaires après la publication des états financiers annuels et est composé d'un versement supplémentaire par kg de lait fourni, également

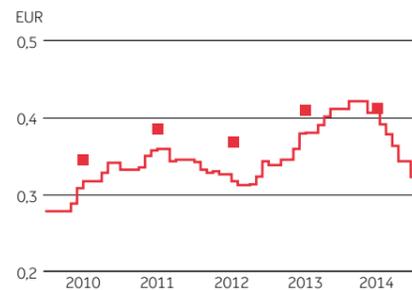
appelé « 13<sup>e</sup> mois », et de la consolidation. Ce dernier élément reste dans l'entreprise, pour partie en tant que capital individuel (propriété des adhérents, auxquels il est versé quand ils quittent Arla), et pour partie en tant que capital collectif, constituant une partie des fonds propres d'Arla.

La nouvelle politique signifie que les propriétaires immobiliseront davantage de capital dans l'entreprise, et que les recettes provenant de cessions d'activités importantes pourront être réinvesties dans Arla. Cette politique sera mise en œuvre la première fois en février 2015, au moment de la distribution des bénéfices de l'exercice 2014. L'adoption de la nouvelle politique de consolidation a été décidée à l'issue d'une vaste procédure démocratique, avec un processus en trois étapes au niveau de l'Assemblée des délégués et de nombreuses discussions en cercles plus réduits.

### Nouvelle documentation pédagogique

Les séminaires organisés par des délégués élus à l'attention des producteurs expérimentés ou récemment installés ont pour but de les aider à approfondir leurs connaissances sur Arla et de leur donner la possibilité de se retrouver en petits groupes. Un autre objectif est d'inciter davantage de propriétaires à s'impliquer en tant qu'élus. Cette année, 717 personnes ont participé aux séminaires, contre 1047 l'année dernière.

### ÉVOLUTION DU PRIX DU LAIT



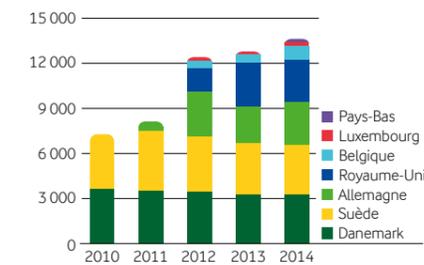
La courbe indique le prix d'acompte et les points le prix de performance, qui est le paiement moyen versé à l'adhérent, majoré de la consolidation. Le prix de performance est indiqué une fois par an, à l'occasion de l'Assemblée des délégués en février, au moment de la distribution des bénéfices. En 2014, il était de 0,417 euro le kg.

### INTÉGRATION DES PROPRIÉTAIRES

# 57

binômes composés d'un mentor et d'un propriétaire récemment élu participent au programme de mentorat destiné à renforcer l'intégration entre les producteurs adhérents des différents pays.

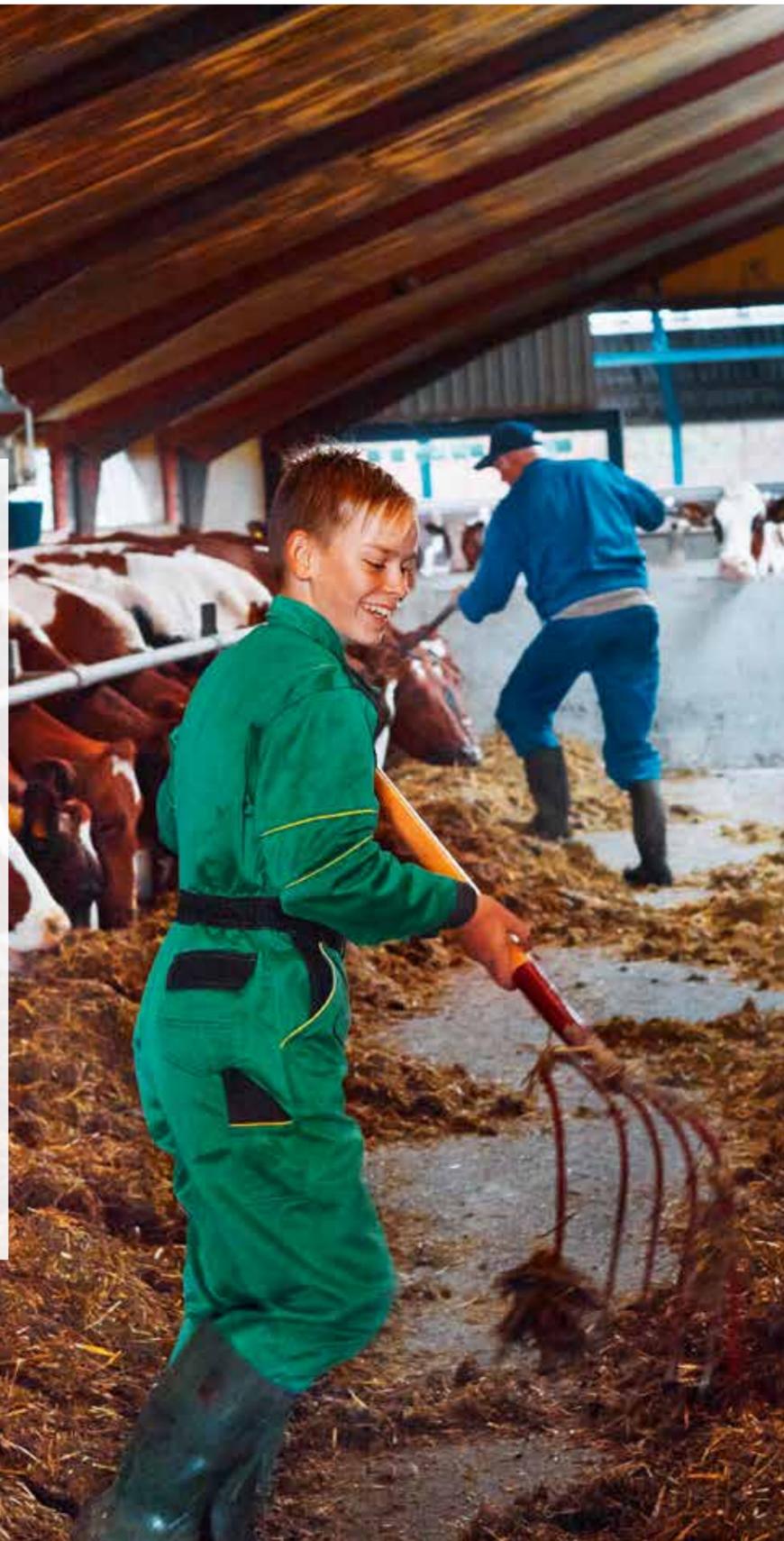
### LES PROPRIÉTAIRES D'ARLA





## La décision des producteurs adhérents a prouvé la force de la coopérative

UNE RÉMUNÉRATION ÉGALE À QUALITÉ DE LAIT ÉGALE : TEL EST L'OBJECTIF DU MODÈLE DE PAIEMENT COMMUN ADOPTÉ PAR LES PROPRIÉTAIRES D'ARLA.



**Le nouveau modèle de rémunération applicable dans sept pays a été adopté, mais non sans difficultés. Les présidents des quatre conseils nationaux d'Arla reviennent sur la démarche et sur les résultats.**

En janvier 2014, le Conseil de surveillance d'Arla a adopté un nouveau modèle de paiement du lait applicable à tous les propriétaires, quel que soit le pays. Toutefois, des décisions restent à prendre sur les modèles de paiement à la qualité. Du fait des fusions intervenues ces dernières années, les modèles de rémunération des producteurs variaient légèrement d'un pays à l'autre. Les différences concernent les facteurs à la base du paiement, comme la composition ou le volume du lait, le supplément de logistique rémunérant la fourniture de volumes importants et la fréquence des paiements au producteur. Pendant une période de transition de quatre ans, les modèles actuels seront transformés en un modèle uniforme applicable à l'échelle de l'entreprise et offrant une rémunération égale à qualité de lait égale. En outre, les méthodes de contrôle de la qualité du lait seront uniformisées.

« Se retrouver sur un modèle de rémunération commun faisait partie de l'accord de fusion entre nous, les producteurs britanniques, et Arla, et cela n'a donc pas été une surprise », déclare Johnnie Russel (Royaume-Uni).

« Depuis la fusion avec Arla, les nouveaux propriétaires d'Europe centrale ont eux aussi été préparés à l'adoption d'un modèle de rémunération modifié », ajoute Manfred Graff, président du Conseil national pour l'Europe centrale.

Avec ce nouveau modèle, le paiement repose sur la teneur du lait en matières grasses et en protéines. Pour les propriétaires de certains pays, le passage au nouveau système entraînera des changements importants, tandis que les coopérateurs danois et suédois le connaissent déjà.



Johnnie Russell (Royaume-Uni), Steen Nørgaard Madsen (Danemark), Heléne Gunnarson (Suède) et Manfred Graff (Allemagne), présidents des conseils nationaux.

« Dans le modèle précédent, nous mettions l'accent sur la production de lait liquide à longue durée de conservation et la priorité était alors accordée au volume. Le supplément de logistique a été une nouveauté pour nous aussi », déclare Manfred Graff.

Pour Heléne Gunnarson (Suède), le processus qui a conduit à l'adoption du nouveau modèle de rémunération a été intense et a requis un grand nombre de discussions et de réunions. Elle pense qu'il a exigé une grande implication – et un grand sens des responsabilités – de la part de tous les adhérents élus. Steen Nørgaard Madsen (Danemark) met lui aussi en avant la complexité de la mission : « Au début, j'ai essayé d'imaginer quelle serait la difficulté, mais c'est largement plus compliqué qu'on peut le penser. Nous avons des législations différentes, des traditions différentes, des cultures différentes et des méthodes de contrôle en laboratoire différentes. »

En fin de compte, l'objectif est l'adoption d'un modèle commun, mais la législation des pays producteurs et les conditions particulières régnant sur les différents marchés font que le changement prendra du temps. De plus, il y a autant d'opinions que de producteurs, ajoute Manfred Graff, qui croit lui aussi que le processus démocratique qui a conduit à la décision des propriétaires adhérents a montré la force de la coopérative. Johnnie Russel acquiesce : « Je pense que toutes les parties ont fait preuve de beaucoup de bonne volonté en trouvant un terrain d'entente et des solutions applicables à tous chez Arla. Nous nous sommes rapprochés par-delà les frontières et nous comprenons maintenant beaucoup mieux les activités des autres. »

Jusqu'à présent, le meilleur résultat de cette démarche, selon Steen Nørgaard Madsen, c'est le nouveau système de détection des antibiotiques qui entrera en vigueur en 2016, date à partir de laquelle chaque citerne sera contrôlée. Heléne Gunnarson acquiesce : « Cela profitera à Arla, au producteur laitier et au consommateur. »

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

# Nous affrontons la concurrence sur les marchés mondiaux avec des marques dynamiques



CROISSANCE CONTINUE POUR LES MARQUES MONDIALES



L'IMPORTANCE ACCRUE DES MÉDIAS SOCIAUX



LA BONNE RÉPUTATION DE NOS PRODUITS ET DE NOS SERVICES

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 responsable, en communiquant de manière franche et en menant un dialogue constant avec les clients, les consommateurs et les autres parties prenantes.

## Une identité renforcée pour l'entreprise et les marques

Fin 2013, Arla a présenté une identité de marque révisée baptisée « Good Growth », reposant sur notre philosophie coopérative et collaborative, sur nos méthodes de travail responsables, sur nos produits sains et naturels et sur notre responsabilité vis-à-vis de la société, de l'environnement et de nos collègues. Ces principes nous guident et nous aideront à continuer à développer nos activités et à unifier l'organisation d'Arla pour accompagner son développement sur les marchés présents et futurs.

Nous restons concentrés sur nos trois grandes marques mondiales, Arla®, Castello® et Lurpak®. Nous mettrons encore plus en avant les qualités

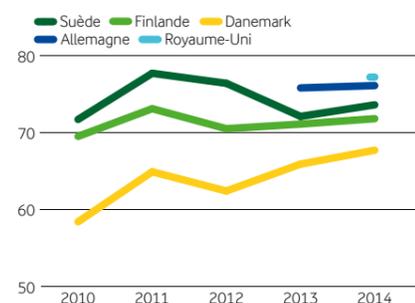
naturelles et saines propres aux produits laitiers et développerons notre gamme de produits autour de ces qualités (cf. page 32). Les sondages menés auprès de consommateurs dans huit pays montrent que, partout, les notions de « santé » et de « caractère naturel » sont importantes, même si c'est pour des raisons différentes, de façon différente et sur des marchés différents.

## La croissance de nos marques sur le marché mondial des produits laitiers

Arla est actuellement la cinquième plus grande entreprise laitière mondiale en termes de volume de lait transformé. Conformément à notre Stratégie 2017, nous nous attacherons à développer nos marques mondiales afin de consolider encore notre position.

Outre les 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. Dans ces pays, Arla a la possibilité de combler une partie de l'écart entre la demande et l'offre locale en y exportant des produits, tout en laissant la place nécessaire à un approvisionnement local en produits laitiers.

## 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 2014 par le Reputation Institute.

Le sondage observe l'opinion que les consommateurs qui connaissent bien Arla ont de notre entreprise dans sept domaines : Produits et services, Innovation, Lieu de travail, Gouvernance, Citoyenneté, Leadership et Performance.

Au Danemark, en Suède et en Finlande, les consommateurs connaissent bien Arla, mais ce n'est pas encore le cas en Allemagne et au Royaume-Uni, où les consommateurs qui connaissent nos marques ont néanmoins une très bonne opinion de notre entreprise.

Avant d'entrer sur un nouveau marché, nous l'évaluons sous plusieurs angles éthiques et commerciaux (cf. page 10).

## Les produits bio, un segment vigoureux

Arla est le plus gros producteur mondial de produits laitiers bio, notre catégorie la plus importante étant les produits frais, avec le lait frais comme produit phare. Les produits bio sont importants pour nous et sont aussi un vecteur de réputation et de réussite sur plusieurs marchés. En Suède, le lait bio représente la moitié du lait vendu par Arla foodservice et un dixième du lait vendu dans le commerce alimentaire de détail. Au Danemark, 30 % du lait est bio. La proportion est de 20 % aux Pays-Bas et de 5 % au Royaume-Uni.

## Une meilleure réputation sur tous les marchés clés

Depuis un certain nombre d'années, nous effectuons tous les ans des sondages pour savoir ce que les consommateurs danois, suédois et finlandais pensent d'Arla. Depuis deux ans, le sondage est également effectué en Allemagne et il l'est aussi au Royaume-Uni depuis 2014. Les résultats se sont améliorés sur tous les marchés, et sont excellents sur la plupart d'entre eux, comme l'indique le diagramme ci-dessous.

Sur tous les marchés, les produits et les services sont les principaux vecteurs de l'image de marque d'une entreprise – le public en attend une grande qualité, un très bon goût et un bon rapport qualité-prix. Il est aussi exigeant en matière de comportement éthique et d'impact positif pour la société. Sur quatre des cinq marchés étudiés, ces

domaines sont parmi les trois plus souvent cités et les consommateurs les considèrent comme très importants pour une amélioration.

Au Danemark, ce qui nous démarque le plus de nos concurrents, c'est que les consommateurs reconnaissent que notre équipe dirigeante s'implique en faveur de la croissance de la production alimentaire au Danemark (par ex. par la création d'un nouveau centre d'innovation, par des investissements et par la création d'emplois) et que nous dialoguons avec des leaders d'opinion de tout premier plan sur des sujets comme la santé et le gaspillage alimentaire. En Suède, Arla est généralement considéré comme un fabricant de produits laitiers digne de confiance. En Allemagne et au Royaume-Uni, la notoriété d'Arla est encore faible, mais les consommateurs qui connaissent nos marques ont une opinion très positive de notre entreprise.

## Une approche active des consommateurs

Tous les jours, des millions de personnes achètent et consomment nos produits, et apprécient les idées et recettes de cuisine que nous leur proposons, sous forme imprimée ou numérique. Nos services consommateurs répondent aux plaintes et aux commentaires par téléphone, par courriel, sur les réseaux sociaux ou par courrier. En 2014, ils ont reçu plus de 100 000 demandes émanant de consommateurs de nos marchés clés. Par ailleurs, un certain nombre de consommateurs engagés aiment partager leurs points de vue sur des sujets comme le bien-être animal, les additifs, l'emballage, etc., et sont à l'origine d'une intense activité sur les réseaux sociaux.

## ARLA EN TANT QUE FOURNISSEUR

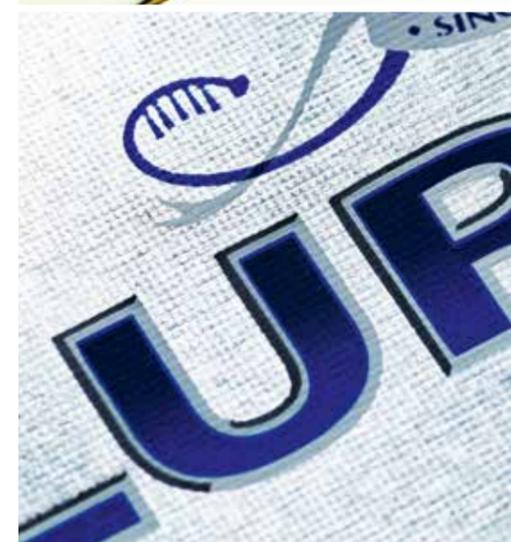
# TOP 3

Sur nos marchés clés, nous sommes la plus grande, ou l'une des trois plus grandes entreprises laitières et y produisons sous nos marques et sous des marques de distributeur. Notre production comprend également des ingrédients pour l'industrie alimentaire. Il est important de dialoguer en permanence avec les clients et nous prenons très au sérieux leurs opinions et leurs demandes. Ils sont nombreux à nous témoigner le respect qu'ils ont pour nous en tant que partenaire et fournisseur. En revanche, en cas de problèmes de livraison, notre note baisse rapidement, car les clients veulent avoir la certitude d'avoir nos produits.

## DÉCOUVRIR LE PLAISIR DE FAIRE LA CUISINE

# 15

Arla Suède organise depuis quinze ans le concours Arla Guldko (« Vache d'or ») ouvert à nos clients, comme les détaillants alimentaires, les écoles et les cuisines collectives. L'objectif du concours est de mettre en valeur des exemples remarquables qui peuvent inspirer d'autres. Nous parrainons aussi des concours de cuisine nationaux en Suède et en Finlande.





## Un partenariat mondial dans l'intérêt du secteur laitier

C'EST PAR LES FAITS QU'IL FAUT RÉPONDRE À LA CRITIQUE, DÉCLARENT DEUX RESPONSABLES DE LA RECHERCHE CHEZ ARLA.

### Arla a créé avec d'autres entreprises du secteur laitier la Global Dairy Platform – une coopération mondiale destinée à fédérer et soutenir les activités du secteur laitier au stade préconcurrentiel.

Au début des années 2000, le secteur laitier s'est retrouvé en ligne de mire : les producteurs de lait étaient considérés comme des « méchants » en matière de climat et les médias attiraient l'attention sur les effets néfastes des matières grasses du lait sur la santé humaine.

« Nous estimions qu'il fallait créer un organisme capable de répondre aux critiques par des faits », déclare Henrik J. Andersen, responsable R&D chez Arla Foods Ingredients. « Nous voulions remettre le lait, en tant que produit nourrissant, à l'ordre du jour, et créer un partenariat mondial dans l'intérêt du secteur laitier. »

Il y a huit ans, Peder Tuborgh, président du Conseil d'administration d'Arla, et les patrons de Fonterra, Dairy Farmers of America et de ce qui est maintenant FrieslandCampina, créaient la Global Dairy Platform (GDP). L'objectif était de réunir un ensemble de faits et de connaissances sur la production de lait et la filière laitière afin de faire la promotion d'un secteur laitier durable à long terme. La création de la GDP a constitué une étape décisive pour la filière laitière. Aujourd'hui, la plate-forme regroupe plus de vingt-cinq entreprises commerciales dans le monde, ainsi qu'au moins quarante-cinq organisations à but non lucratif. Peder Tuborgh, président du conseil d'administration d'Arla, a présidé la GDP de 2011 à 2014.

« À l'origine, nous avions pour stratégie de mettre en avant le problème du changement climatique et d'apporter à la question des matières grasses du lait des réponses factuelles et nuancées. Nous souhaitons également communiquer sur tous les aspects positifs du lait, une chose qui allait de soit auparavant, mais que le secteur semblait avoir oublié », indique Henrik J. Andersen.

Par le partage des connaissances, en appuyant la recherche indépendante, la GDP a obtenu des résultats qui ont, à de nombreux égards, des conséquences pour le secteur ou les décisions le concernant. Paul Cornillon, responsable du Arla Strategic Innovation Centre (ASIC), qui chapeaute les activités de recherche de l'entreprise, ne tarit pas d'éloges à propos des effets positifs de la collaboration dans la recherche scientifique et de la communication sur les résultats.

Il cite par exemple la série de rapports que la GDP a publiés depuis sa création, et qui illustrent notamment la capacité tout à fait particulière qu'a le secteur laitier d'optimiser les matières premières dans la chaîne de production, mettent en avant les grandes qualités des protéines du lait et éclairent les liens importants entre le régime alimentaire et la santé.

« La recherche fournit des résultats qui sont, bien entendu, très intéressants pour les entreprises et pour les associations professionnelles nationales », souligne Paul Cornillon.

Le partenariat au sein de la GDP a ouvert la voie à d'autres projets collaboratifs, notamment dans le domaine de la recherche, comme la Sustainable Agriculture Initiative (SAI), une plate-forme de promotion des pratiques agricoles durables, par exemple.

Henrik J. Andersen pense que la GDP a su assez rapidement acquérir une crédibilité internationale et que sa puissance réside dans sa capacité à mettre l'accent sur certains domaines spécifiques et à coordonner ses points forts. « Jamais je n'aurais pu imaginer que nous irions si loin en si peu de temps. L'approche collaborative de la GDP nous a ouvert les yeux en nous montrant que nous pouvons nous épauler mutuellement, même si nous sommes concurrents. Nous pouvons ainsi créer des synergies profitables à nous-mêmes et au monde qui nous entoure. »

**Pour en savoir plus :** [www.globaldairyplatform.com](http://www.globaldairyplatform.com) et [www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org).



Henrik J. Andersen, responsable R&D chez Arla Foods Ingredients, s'implique dans la Global Dairy Platform depuis sa création.



Paul Cornillon, directeur du Arla Strategic Innovation Centre (ASIC), chapeaute les activités de recherche et développement de l'entreprise.

Nous invitons et incitons nos fournisseurs à nous aider à respecter notre code de conduite.

# Encore plus exigeants en matière de sourcing durable



DAVANTAGE DE FOURNISSEURS DE RÉFÉRENCE



ASSURANCE QUALITÉ AMÉLIORÉE CHEZ LES FOURNISSEURS



FORMATION D'INSPECTEURS RESPONSABLES

**Nous achetons des biens et des services dans le monde entier et notre ambition est que nos fournisseurs respectent notre code de conduite pour 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.**

## Un plus : les fournisseurs de référence

Le service mondial des achats est responsable de l'ensemble des achats d'Arla, à l'exception du lait. En 2014, les dépenses externes gérées au plan mondial ont représenté env. 72 % de nos dépenses totales, contre 76 % en 2013, une augmentation due aux fusions récentes avec certaines entreprises qui n'ont pas encore été complètement intégrées.

Arla a actuellement environ 1050 (2013 : 1030) fournisseurs de référence agréés par le service mondial des achats, des fournisseurs sous contrat auxquels nous nous adressons en priorité. Nous faisons actuellement en sorte que tous les fournisseurs des entreprises récemment absorbées reçoivent eux aussi l'agrément d'Arla, mais la

procédure n'est pas encore tout à fait terminée. 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 (cf. page 25).

Le diagramme ci-dessous montre les dépenses externes gérées par le service mondial des achats d'Arla, ventilées par catégories de produits et de services. On constate une augmentation des postes Ingrédients, Emballage et Logistique par rapport à 2013. Nos dix plus gros fournisseurs représentent 15 % (2013 : 16 %) du total de nos dépenses externes.

## Une procédure de sourcing améliorée

Fin 2014, nous avons commencé à mettre en place un nouveau système informatique pour le sourcing, la gestion des marchés, l'information des fournisseurs et la gestion des performances. Quand il aura atteint sa vitesse de croisière, ce système sera utilisé pour toutes les activités de sourcing du service mondial des achats. Il nous permettra de travailler avec des procédures, des outils et des KPI harmonisés et d'augmenter ainsi la cohérence de nos procédures de sourcing. Par

ailleurs, il améliorera la fiabilité, la transparence et l'évolutivité, car les entreprises absorbées pourront rapidement basculer sur les procédures d'Arla.

## Une conception holistique des achats

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 achetés. 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. Cette procédure a par exemple été mise en œuvre pour optimiser l'utilisation d'emballages en carton ondulé sur 34 sites au Danemark et en Suède. Un groupe de travail composé de représentants de plusieurs fonctions a travaillé sur la réduction des coûts et des émissions de gaz à effet de serre.

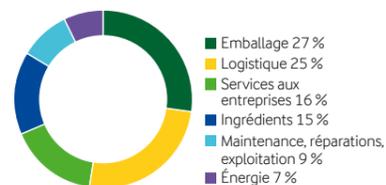
En outre, nous avons cherché à nous rapprocher de fournisseurs de carton ondulé certifiés FSC (Forest Stewardship Council), ce qui sera bientôt chose faite. Le label FSC signifie que les matériaux

sont produits à partir de bois issu de la sylviculture responsable. Dans un autre domaine, nous cherchons à nous approvisionner en emballages en carton pour liquides exclusivement produits à partir de bois issu de la sylviculture responsable, et nous visons ici une certification FSC ou PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification).

## Un système d'audit fournisseurs plus performant

Tous les ans, nous réalisons un certain nombre d'audits et nous nous rendons chez nos fournisseurs pour y inspecter des domaines importants. En 2014, nous avons revu notre système d'audit fournisseurs, et notamment élaboré un nouveau code de bonnes pratiques, une nouvelle liste de contrôle et un nouveau programme pour les audits. Ce faisant, nous entendons aller au-delà du respect des exigences fondamentales de qualité et de sécurité sanitaire des aliments, et mettre encore plus l'accent sur la responsabilité sociale, l'environnement, l'hygiène et la sécurité. De plus, nous avons désigné et nommé des inspecteurs en chef responsables des audits. Les audits réalisés en 2014 chez nos fournisseurs ont porté en priorité sur les >>

## UN APPROVISIONNEMENT MONDIAL



Dépenses externes ventilées par catégories de produits et de services. En 2014, nos cinq plus gros fournisseurs par volume d'achats étaient : Tetra Pak (matériaux d'emballage et machines de transformation et d'emballage), PCL Transport (distribution), Elopak (matériaux et machines d'emballage), Carat (médias) et Logoplaste (matériaux d'emballage).

## CACAO CERTIFIÉ

# UTZ

Tout le cacao utilisé par Arla et Cocio pour leurs produits de marque est certifié UTZ.

## LE CODE DE CONDUITE POUR LES FOURNISSEURS

# 79 %

Nous poursuivons nos efforts pour atteindre notre objectif de 100 % de fournisseurs de référence signataires de notre code de conduite. Actuellement, ils sont 79 % à l'avoir signé. Ce pourcentage, calculé sur la base des dépenses, était de 85 % en 2013. Nous prenons des mesures pour combler l'écart.



certificats de sécurité sanitaire des aliments, la gestion des allergènes, la gestion de la sécurité sanitaire des aliments et de la traçabilité chez les fournisseurs d'emballages, ainsi que sur la gestion de la sécurité sanitaire des aliments dans la chaîne d'approvisionnement des agents commerciaux et des distributeurs.

En 2014, nous avons réalisé une quarantaine d'audits dans le monde (2013 : 40), en nous concentrant sur les nouveaux fournisseurs ou sur ceux avec lesquels nous avons des problèmes. En outre, nous avons eu un certain nombre de réunions avec des fournisseurs. Il ne s'agissait pas officiellement d'audits, mais ces réunions concernaient la même thématique.

#### Améliorations de l'assurance qualité chez les fournisseurs

Ces dernières années, nos actions en matière d'assurance qualité fournisseurs ont mis l'accent sur la conception et la mise en place de processus et d'outils pour les entreprises auxquelles nous achetons des ingrédients et des emballages. Pour les fournisseurs d'autres catégories de produits, les contrôles concernaient principalement la qualité des produits et la sécurité sanitaire des aliments et, dans une moindre mesure, la responsabilité sociale, éthique et environnementale. En 2014, nous avons commencé à contrôler certaines de ces catégories en insistant sur les risques et la responsabilité sociale, éthique et environnementale. Nous avons donné la priorité aux catégories où les risques sont les plus élevés et défini plusieurs grands secteurs de risques pour la gestion des déchets, des transports et des installations.

#### Vigilance pour l'huile de palme

Arla a renforcé pendant l'année les exigences pour les fournisseurs d'huile de palme et mis à jour sa déclaration générale, disponible sur le site [www.arla.com](http://www.arla.com). En 2014, 80 % du volume total d'huile de palme acheté était certifié et ségrégué, le reste étant couvert par des certificats Green Palm. À partir de la fin 2015, Arla n'utilisera plus que des produits à base d'huile de palme certifiée ségréguée conforme à ces exigences renforcées.

#### SOJA RESPONSABLE

# 100 %

L'intégralité du soja utilisé dans les exploitations Arla est couverte par des certificats RTRS ou dispose de la certification Proterra (cf. page 45).



## S'approvisionner sur un marché mondialisé

Nous achetons notre lait à plus de 12 500 producteurs dans sept pays, ce qui nous confère un fort enracinement local. Nos producteurs laitiers créent des emplois au niveau local et contribuent à l'économie locale et nationale. D'un autre côté, nous sommes l'une des plus grosses entreprises laitières au monde et nous entendons acheter tout – sauf le lait – auprès du plus petit nombre possible de fournisseurs d'envergure mondiale. Nous avons besoin comme fournisseurs de partenaires capables de livrer des quantités importantes, d'une qualité constante, sur de nombreux sites, au moment voulu.

En achetant des quantités plus importantes à un plus petit nombre de fournisseurs de référence, nous bénéficions de processus communs améliorés, de produits standardisés et de modes

de livraison rationalisés. Cela augmente également notre capacité de réaction si les fournisseurs retenus s'avèrent incapables de satisfaire nos attentes, par exemple en ce qui concerne la qualité ou la responsabilité sociale. Par ailleurs, l'expérience nous enseigne que la production à grande échelle est souvent meilleure d'un point de vue environnemental.

La conséquence principale des achats au niveau mondial est le plus grand éloignement des partenaires et de leur chaîne d'approvisionnement. Nous abandonnons effectivement une part de responsabilité, celle qui concerne les sous-traitants de nos partenaires, et, par conséquent, une partie du contrôle sur les étapes correspondantes de la chaîne d'approvisionnement. Nous procédons toutefois à des évaluations scrupuleuses de nos

partenaires, avec lesquels nous convenons de dispositions contractuelles précises.

Pour des raisons évidentes, notre conception de ce qui est bon pour Arla peut aller à l'encontre des intérêts locaux. Ainsi, il est tout à fait naturel qu'une usine souhaite avoir recours à des fournisseurs locaux, car ils sont proches et peuvent souvent livrer très rapidement. Ne pas avoir recours à eux peut entraîner des fermetures d'entreprises ou des suppressions d'emplois qui auraient un impact négatif sur la société locale. Nous estimons toutefois que l'approvisionnement centralisé est dans l'intérêt général d'Arla, car il permet une sélection plus efficace et est propice au développement. Il apporte une plus grande efficacité, une meilleure sécurité des produits et présente généralement des risques moindres. Il est aussi plus logique au plan financier.



## 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 les produits en toute connaissance de cause, sur la base d'informations et de connaissances précises.

Nous fournissons les produits laitiers sûrs qu'attendent les consommateurs.

# Notre priorité absolue : la sécurité de nos produits



UNE NORME MONDIALE DE SÉCURITÉ SANITAIRE DES ALIMENTS



GESTION DES INGRÉDIENTS



UNE SÉLECTION RIGOUREUSE DES SOUS-TRAITANTS

**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.**

## Une de nos priorités : la sécurité des produits

Nos consommateurs sont, à juste titre, très exigeants vis-à-vis de nos produits : les résultats des sondages montrent qu'ils attendent qu'ils soient sûrs, mais aussi savoureux, sains, d'un aspect attrayant et commodes à utiliser. Les consommateurs veulent aussi que les matières premières soient issues d'une production éthique et que toute réclamation soit prise au sérieux. Pour nous, en tant que producteur alimentaire responsable, la déclaration correcte des composants des produits va de soi. Les « scandales alimentaires » survenus récemment dans le secteur ont accru la vigilance des consommateurs.

Arla a mis au point des méthodes de détection des contaminants dans le lait cru. Nous nous sommes associés à la laiterie Fonterra et à Foss, un fabricant de matériel d'analyse, pour concevoir une méthode qui détecte les tentatives d'adultération délibérée du lait cru. Cette méthode, qui repose sur l'« empreinte digitale » du lait pur, détecte les cas d'adultération rapidement et avec une sensibilité satisfaisante. Elle est en cours d'essais commerciaux au Danemark, en Suède et en Chine, l'objectif étant de l'utiliser dans l'ensemble de la filière laitière mondiale.

Par ailleurs, nous prenons en permanence des mesures destinées à éviter la contamination du lait. Ainsi, l'année dernière, nous avons décidé d'arrêter progressivement sur tous nos sites de production l'utilisation de tout produit nettoyant ou désinfectant contenant des composés ammonium quaternaire. Cette interdiction absolue de l'utilisation de ces composés par les exploitations dans l'ensemble des opérations de nettoyage et de désinfection liées au lait et aux vaches fait désormais partie du cahier des charges de notre programme d'assurance qualité Arlagården®.

## RAPPELS DE PRODUITS

	2010	2011	2012	2013	2014
Rapports	0	4	6	7	6

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 nos clients. En dépit des efforts que nous faisons sur les procédures de qualité et de sécurité sanitaire des aliments, nous avons, à six reprises dans l'année, dû rappeler des produits qui n'étaient pas conformes aux normes requises.

Sur ces rappels, trois étaient dus à des risques potentiels pour la sécurité sanitaire des aliments (deux cas étaient dus à une défaillance de la gestion des ingrédients allergènes et un à la présence de substances étrangères dans le produit). Des lacunes sur le plan de la qualité des produits ont été à l'origine des trois autres rappels. Chaque rappel ne concernait que des quantités limitées de produits et un seul marché national à la fois. Outre ces rappels, nous avons également fait retirer des points de vente de nos clients certains produits en raison de problèmes liés aux produits eux-mêmes ou à l'emballage.

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.

## Un système mondial de spécifications pour les ingrédients

Il est essentiel que la croissance d'Arla n'entraîne pas une complexité excessive de la chaîne logistique. Nous entendons donc rationaliser et simplifier la gestion des spécifications, ce qui pourrait déboucher sur une réduction du nombre d'ingrédients. Dans cette optique, nous avons mis en place dans toutes nos unités opérationnelles un système mondial de gestion des spécifications des ingrédients. Des formations correspondantes ont été organisées au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni et la prochaine aura lieu en Allemagne. L'objectif est de renforcer les synergies entre les fonctions de gestion de la qualité, de développement des produits, des sites et liées à la clientèle et de garantir que les ingrédients utilisés par Arla restent conformes à 100 % aux exigences de l'entreprise, des produits et de la législation.

## Vers une norme mondiale unique de sécurité sanitaire des aliments

Nous connaissons depuis dix ans une demande croissante de documentation et de certification en termes de qualité et de sécurité sanitaire des aliments. Sur certains sites, le nombre de certificats utilisés peut aller jusqu'à quatre, par ex. ISO 9001, ISO 22000, BRC et IFS. En réaction aux procédures longues et coûteuses qui en résultent, nous avons décidé de simplifier les certifications des sites en termes de qualité et de sécurité sanitaire des aliments, afin de nous concentrer sur un plus petit nombre de normes et donc d'être plus efficaces dans leur application. Tous les sites doivent au

minimum être en conformité avec l'une des normes reconnues par l'Initiative mondiale de la sécurité sanitaire des aliments GFSI (voir ci-dessous). Nos clients acceptent généralement les normes reconnues par la GFSI, même si ce ne sont pas toujours les mêmes, et certains sites pourraient conserver, au moins à court terme, deux ou trois certificats en fonction des exigences de leurs clients. Ce changement dans les certifications doit être réalisé dans le courant de l'année 2015.

## Des exigences strictes vis-à-vis des sous-traitants

La croissance d'Arla s'accompagne d'une augmentation du nombre d'entreprises auxquelles nous sous-traitons la fabrication et le conditionnement de nos produits. Par exemple, une partie de la production du fromage Havarti®, une marque d'Arla, est assurée par une entreprise russe, et du fromage fondu en tranches destiné à la Finlande et au Moyen-Orient est produit en Autriche. Nous devons avoir la certitude que les sous-traitants respectent des normes de qualité et de sécurité sanitaire des aliments aussi strictes que celles en vigueur sur nos sites. En 2014, nous avons mis en œuvre un processus global pour la sous-traitance afin de garantir que la décision de sous-traiter une opération soit approuvée et signée à la fois par les responsables de la chaîne d'approvisionnement et par ceux de la catégorie de produits concernée. Ce processus garantit le respect des exigences d'Arla : un ensemble de contrats signés, des spécifications, la documentation pertinente, des processus opérationnels, etc. >>

## NORMES DE SÉCURITÉ SANITAIRE DES ALIMENTS

# GFSI

La GFSI (Global Food Safety Initiative) reconnaît les normes FSSC 22000 (Food Safety System Certification), BRC (British Retailer Consortium), IFS (International Food Standard) et SQF (Safe Quality Food).

## CERTIFICATION DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE DES ALIMENTS

# 100 %

de nos sites ont un système HACCP (Analyse des dangers – points critiques pour leur maîtrise) certifié ou agréé (par ex. ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS, SQF).

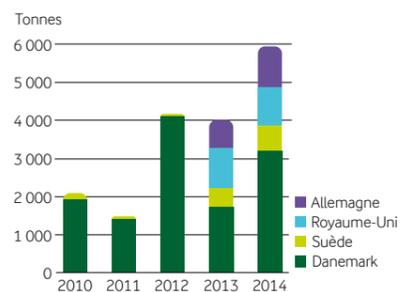


### UNE GESTION EFFICACE DES ANTIBIOTIQUES

Arla prend au sérieux la gestion du traitement des vaches malades et la présence d'antibiotiques dans le lait cru. Soucieux d'améliorer la gestion des médicaments, nous avons poursuivi nos campagnes d'information et notre service de conseil.

Arla a adopté une stratégie de gestion des antibiotiques dans le cadre du nouveau modèle de rémunération. Son objectif est d'harmoniser les procédures de contrôle dans tous les pays producteurs, d'éviter que du lait contenant des antibiotiques parvienne dans la chaîne de production, ainsi que d'appuyer les procédures réduisant au maximum le risque d'apparition de bactéries antibiotiques dans les exploitations. La stratégie porte sur toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion des animaux malades et de l'utilisation des antibiotiques chez le producteur à la validation du lait pour la production dans les laiteries. Elle prévoit également des sanctions pour les fermiers dont le lait sera contrôlé positif. La stratégie sera mise en œuvre dans tous les pays producteurs à partir de 2015, mais un test au niveau des véhicules-citernes a déjà été instauré.

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. Si du lait contenant des antibiotiques est livré par accident à la laiterie, il est jeté. 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.



En 2014, le volume de lait jeté a augmenté, surtout au Danemark, mais aussi en Allemagne et en Suède. Le volume jeté par incident varie sensiblement en fonction de la taille du tank ou du véhicule-citerne qui contenait le lait incriminé. Le nombre de cas a augmenté au Danemark et en Allemagne et baissé en Suède et au Royaume-Uni.



## Le développement de nouveaux produits à l'épreuve de l'expansion mondiale

Il est facile de dire qu'Arla étend ses activités à d'autres pays hors UE, mais qu'est-ce que cela signifie vraiment de commencer à expédier des produits par exemple du Danemark vers le Nigeria ou la Russie ? D'Allemagne à destination du marché chinois ? Du Royaume-Uni au Moyen-Orient ?

Notre expansion mondiale nous confronte sans cesse aux habitudes et aux préférences de nouveaux consommateurs. Par ailleurs, l'infrastructure et la distribution posent des problèmes comme la longueur des canaux de distribution, la faible fiabilité de la chaîne du froid ou l'exposition à des températures ambiantes supérieures à la normale.

L'expansion mondiale d'Arla est donc porteuse de nouveaux dilemmes. Puisque la priorité d'Arla est de produire de manière responsable des produits laitiers sains et naturels, est-il acceptable d'utiliser un additif-non-laitier-mais-quand-même-naturel pour pouvoir pratiquer un prix plus compétitif ? Pouvons-nous fournir un produit plus sain que la meilleure option existant actuellement ? Avons-nous le droit d'essayer d'influer sur la perception qu'ont les consommateurs de ce qui est naturel et sain ?

Ces questions sont autant d'exemples des défis que nous rencontrons quand nous opérons dans des régions en croissance. Nous y répondons de différentes manières, en essayant de fournir un produit à bon rapport coût-efficacité conforme aux

exigences sanitaires du marché cible. Quelle que soit la voie retenue, nous avons utilisé trois critères essentiels : nous ne faisons jamais de concessions sur la sécurité sanitaire des aliments, nous voulons toujours avoir un impact global positif sur le marché cible et le marché doit toujours représenter une opportunité commerciale à long terme pour Arla.

Toutefois, pour rester compétitifs sur ces marchés de croissance, nous devons souvent élaborer de nouvelles approches. Pour réduire les difficultés, nous investissons sans cesse dans des programmes de recherche et d'innovation. Un exemple : une étude a conduit à l'utilisation de cultures protectrices qui ont porté de quatre à neuf mois la durée de conservation de nos cubes de fromage Apetina® en vue de leur exportation vers de nouveaux marchés.

Parmi les autres projets dont nous attendons aussi des résultats positifs, il y a la création du Centre sino-danois de coopération en technologie laitière à Pékin, conçu en collaboration avec notre partenaire stratégique Mengniu, ainsi que la construction d'un centre ultra-moderne consacré au développement de nouveaux produits, le Global Innovation Centre, à Aarhus, au Danemark. Nous sommes impatients de concevoir des produits plus sains, naturels et abordables que nous pourrions commercialiser sur les marchés de croissance, réduisant ainsi l'obligation de faire des compromis.

Nous répondons aux exigences des consommateurs en matière de produits sains et d'informations nutritionnelles.

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



UNE STRATÉGIE MONDIALE DE SANTÉ



IDÉES DE PETIT DÉJEUNER



LE NOUVEL ÉTIQUETAGE EUROPÉEN MIS EN PLACE

Nous avons l'ambition de répondre aux exigences des consommateurs en matière de produits sains et d'informations nutritionnelles fiables. Nous les informons sur ce que contiennent 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.

## La nouvelle stratégie de santé est en place

Arla a lancé une stratégie mondiale de santé qui prolonge notre responsabilité et notre volonté de promouvoir et de proposer des produits laitiers sains, abordables et accessibles aux consommateurs du monde entier. Cette stratégie, qui vise à améliorer la santé des consommateurs, met l'accent sur quatre domaines :

**Encourager une alimentation saine.** Nous pensons que les produits laitiers sont une composante essentielle de tout régime alimentaire sain et équilibré, quels que soient le pays, l'âge et le sexe, et nous nous efforçons de proposer des produits encore plus sains en augmentant leur valeur nutritive et en gérant

leurs teneurs en sel, en sucre et en matières grasses.

**Simplifier le choix.** Nous continuons à veiller à une transparence absolue sur ce que contiennent nos produits, pour permettre à nos clients d'opter plus facilement en faveur d'une alimentation saine et naturelle.

**Encourager les bonnes habitudes alimentaires.** Nous pensons qu'avoir de bonnes habitudes alimentaires et savoir cuisiner est un excellent point de départ pour mener une vie saine.

**Répondre aux besoins spécifiques.** Nous voulons continuer à mettre au point des produits destinés aux consommateurs ayant des besoins particuliers (par ex. surpoids, malnutrition et problèmes digestifs).

Nous mettons actuellement cette stratégie en place. Une activité essentielle est le lancement du Nutrition & Health Intelligence Program élaboré par l'Arla Strategic Innovation Centre (ASIC), l'entité mondiale de recherche et de développement d'Arla. Ce centre mène une recherche sur des produits sur mesure destinés à lutter contre la malnutrition et le surpoids, ainsi que sur des produits qui devraient réduire le risque de diabète et de maladies infectieuses. Un autre projet est axé sur le

## NOMBRE DE PRODUITS SANS LACTOSE

	2010	2011	2012	2013	2014
Finlande	31	30	37	46	68
Suède	19	32	32	35	43
Royaume-Uni	9	11	11	13	12
Danemark	1	3	3	8	11
Allemagne	-	2	5	5	5
Pays-Bas	-	-	-	4	4

À cela il faut ajouter la plupart des fromages à pâte jaune, qui ne contiennent pratiquement pas de lactose.

## UN INTÉRÊT CROISSANT

# 34

L'écho que rencontrent les produits sans lactose auprès des consommateurs ne cesse d'augmenter. Nous avons lancé en Finlande et en Suède, nos deux plus gros marchés pour les produits sans lactose, 34 nouveaux produits de ce type pendant l'année, sans compter les nouvelles sortes de fromages à pâte jaune.

développement de produits sains et abordables pour la classe moyenne émergente d'un certain nombre de pays d'Afrique.

## Gros plan sur les bonnes habitudes alimentaires

Nous estimons qu'une vie saine commence par un petit déjeuner nourrissant et équilibré, un repas que notre mode de vie moderne nous incite trop souvent à supprimer ou à remplacer par des collations mauvaises pour la santé. Dans de nombreux pays, notre stratégie de santé comprend également un volet de promotion de petits déjeuners de qualité. Dans ce domaine, nous avons lancé en Suède une campagne qui a été diffusée dans de nombreux médias, par le biais d'un livre de recettes et de brochures contenant des suggestions pour le petit déjeuner. Au Danemark, la Fondation Arla organise les Foods Camps, des camps de sensibilisation alimentaire destinés aux adolescents, que nous aidons à s'informer et à se former à l'amour de la bonne nourriture (cf. page 61).

## Pour des produits encore plus sains

En 2014, nous avons lancé de nombreux produits plus sains dans plusieurs catégories, comme des fromages et des mélanges de matières grasses à tartiner à teneur en sel réduite et des yaourts contenant moins de sucre. Sur nos marchés, les préoccupations sanitaires concernent un certain nombre d'ingrédients, mais l'accent est généralement mis sur la réduction de la valeur énergétique, du sucre, du sel et des matières grasses. Arla examine s'il est possible de remplacer les édulcorants afin de réduire la teneur en calories. Sur certains marchés, comme la Finlande et les Pays-Bas, nous avons lancé des produits pour le petit déjeuner et des collations à teneur élevée en protéines. Au

## COOPÉRATION INTERNATIONALE

# ILSI & GAIN

Arla est membre actif d'organisations internationales comme l'ILSI (International Life Science Institute), une fondation mondiale qui a vocation à améliorer le bien-être de la population par la promotion de la science. 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.

Danemark et en Suède, nous avons lancé des boissons à base de skyr et de fromage blanc, à teneur élevée en protéines et sans sucre ajouté.

## Le nouvel étiquetage européen

De nouvelles règles d'étiquetage alimentaire sont entrées en vigueur en décembre dans l'EU, afin d'harmoniser les pratiques existantes, par ex. l'indication de la teneur en sel et des types de matières grasses végétales utilisées. L'information des consommateurs est une priorité essentielle pour Arla et nous avons donc mis tous nos produits en conformité avec la nouvelle réglementation, améliorant ainsi l'information fournie aux consommateurs.

Nous attendons encore une décision sur la mention obligatoire du pays d'origine, qui pourrait entrer en vigueur en 2015 et exiger de nouvelles modifications de l'étiquetage. Nous sommes favorables à l'indication du pays d'origine quand cette information apporte un plus au consommateur, mais nous ne sommes pas pour l'étiquetage obligatoire, qui entravera la libre circulation du lait et, par voie de conséquence, réduira l'efficacité et augmentera les coûts. Nous estimons que la priorité devrait être accordée à la traçabilité, non à l'origine.

## Des effets controversés sur la santé

Les résultats d'une étude suédoise publiés à l'automne suggèrent l'existence d'un lien entre une forte consommation de lait frais et des effets néfastes sur la santé. Ces résultats ont attiré l'attention des médias dans de nombreux pays, surtout car ils vont à l'encontre des faits actuellement admis. Nous suivons de très près les résultats de la recherche dans ce domaine.

## RÉDUCTION DE LA TENEUR EN SEL

# 31 %

Au Royaume-Uni, nous avons réduit de 31 % la teneur en sel de notre fromage frais nature depuis 2010, afin de nous rapprocher des objectifs de la UK Food Standard Agency (FSA).





## Notre responsabilité : avoir une influence positive sur la santé des consommateurs

LA NOUVELLE STRATÉGIE DE SANTÉ D'ARLA EST UNE INCITATION AU BIEN MANGER, MAIS AUSSI À L'ADOPTION D'UN MODE DE VIE SAIN.

### La santé est une notion importante pour Arla, comme le montre la stratégie de santé lancée au plan mondial à l'automne 2014.

Pendant les deux dernières années, nous avons reformulé notre vision et notre identité d'entreprise pour souligner l'importance que nous accordons à la santé. Tout comme le « caractère naturel », la « santé » est une notion clé de 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 ». C'est aussi l'un des quatre principes clés de l'identité de l'entreprise.

« Notre stratégie de santé repose sur la philosophie selon laquelle la santé, ce n'est pas seulement ce que vous mangez, mais aussi un mode de vie sain », souligne Randi Riisager Wahlsten, qui coordonne le développement de la stratégie de santé. « Nous voulons que les consommateurs développent avec la nourriture saine une relation sensée, et qu'ils puissent aussi se faire plaisir de temps en temps. »

La nouvelle stratégie repose sur une approche holistique de la santé qui est applicable à des marchés différents et à des consommateurs ayant des exigences différentes. Randi Riisager Wahlsten ajoute : « Dans les grandes lignes, la stratégie vise à permettre aux gens de vivre de manière saine en les aidant à choisir des produits de qualité, et en les incitant à adopter de bonnes habitudes alimentaires. Elle porte aussi sur des produits laitiers de qualité parfaitement adaptés aux besoins des consommateurs, plus accessibles et plus abordables partout dans le monde. »

« Je trouve formidable que nous ayons maintenant un point de vue commun sur la façon dont nous travaillons sur la santé chez Arla. En tant qu'entreprise mondiale, nous avons une responsabilité : exercer une influence positive sur

la santé de nos consommateurs. Nous sommes présents dans la vie quotidienne de millions de personnes, et c'est à la fois une obligation et une chance. »

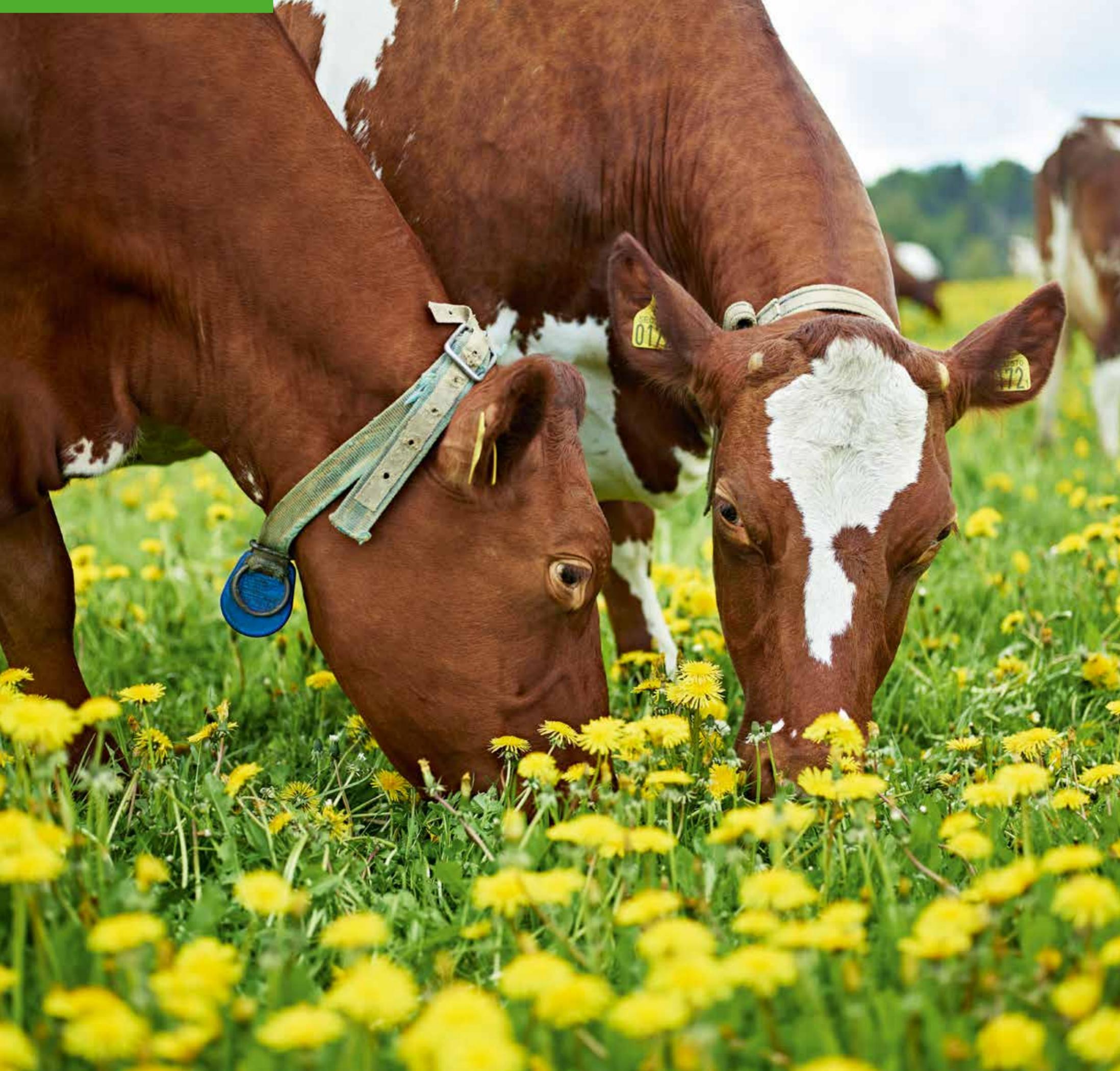
La stratégie, dont le déploiement a déjà commencé, entraînera des changements dans de nombreux domaines, qui vont de la recherche sur les nouveaux produits à la prochaine génération de déclarations des composants, sans oublier nos activités de marketing et d'information. Jusqu'à présent, le travail sur le thème de la santé se faisait au niveau national. À l'avenir, il sera coordonné plus rigoureusement, afin que les initiatives bénéficient à un plus grand nombre de personnes, et aussi pour préciser la position qu'Arla entend adopter dans le domaine de la santé.

La stratégie d'Arla sera mise en œuvre dans le monde entier. Elle doit être pertinente et valable, indépendamment du débat public permanent sur ce qui est sain et ce qui ne l'est pas. « C'est bien entendu parfois différent d'un pays à l'autre, et nous travaillerons donc avec les recommandations alimentaires officielles de chaque marché. En réalité, ces recommandations ne varient pas tant que cela, car elles reposent souvent sur le même ensemble de connaissances scientifiques admises au niveau mondial. »

Quand nous entrons sur de nouveaux marchés dans les pays en développement, nous y découvrons souvent une autre perception de ce qui est bon pour la santé. Ainsi, pour certains consommateurs, le sucre est un ingrédient positif, utile pour la concentration des enfants à l'école, tandis que d'autres n'y voient que des calories inutiles. Dans des cas comme ceux-là, la stratégie d'Arla consiste à s'adapter aux marchés en termes de goût et de prix, tout en continuant à être l'entreprise qui propose les produits les plus sains et les plus naturels.



Après avoir été supervisé la conception de la nouvelle stratégie de santé d'Arla, Randi Riisager Wahlsten est maintenant Senior Director Global Growth Platforms.



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

Des sommets internationaux sur le climat aux énergies renouvelables en passant par la santé des vaches : Arla travaille sur un très vaste éventail de sujets liés à l'environnement et à l'agriculture, toujours dans la même optique – œuvrer de manière cohérente à la réduction de notre impact sur l'environnement et sur le climat et assurer le respect de normes strictes en matière de bien-être animal.

Nous améliorons en permanence nos résultats en matière d'environnement en suivant des principes viables et rigoureux – de l'étable à la table.

# Nous continuons à réduire notre impact sur le climat



DES PROGRÈS EN MATIÈRE D'IMPACT SUR LE CLIMAT



RECENSEMENT DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE



PRIORITÉ À LA RÉDUCTION DES DÉCHETS

La production alimentaire 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.

## L'élaboration de notre stratégie environnementale 2020

Arla a élaboré un calendrier pour l'évaluation et le recensement de toutes les méthodes lui permettant d'atteindre les objectifs de sa stratégie environnementale – une réduction de 25 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2020 par rapport au niveau de 2005. Nous avons établi une feuille de route pour nos activités, et celles de la logistique et de l'emballage sont en cours de finalisation. Ces deux derniers domaines sont plus difficiles et mettent en lumière les défis que l'extension des réseaux de livraison et les nouveaux formats d'emballage peuvent représenter pour une entreprise en expansion. Toutefois, en mettant la dernière main aux feuilles de route, nous nous sommes aperçus que nos objectifs, tout ambitieux

qu'ils soient, sont réalistes – à condition de prendre les bonnes orientations, d'être innovants et de faire les investissements nécessaires. À l'heure actuelle, l'impact total d'Arla sur le climat a baissé de 12 % par rapport au niveau de 2005 et ce, malgré l'augmentation de la production intervenue pendant cette période. Le volet de la stratégie centré sur les exploitations laitières est décrit aux pages 44 et 47.

Nous sommes confrontés à un dilemme majeur, opposant la centralisation de la production, qui entraîne une réduction importante de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre, et l'impact environnemental accru dû au transport des produits sur de plus longues distances (cf. page 13).

## Utilisation de l'énergie et de l'eau

La stratégie environnementale d'Arla définit des objectifs d'efficacité, dont une réduction de 3 % de sa consommation d'eau et d'énergie à l'horizon 2020. La moitié de l'énergie que nous consommons alors devra être d'origine renouvelable. Sur les sites suédois de Götene, de Linköping et de Vimmerby, le chauffage est maintenant assuré à plus de 90 % à partir

d'énergies renouvelables, et sur celui de Visby, toujours en Suède, cette proportion est d'environ 60 %. La nouvelle laiterie d'Aylesbury, dans les environs de Londres, a été conçue pour avoir une efficacité énergétique optimale qui participera à la réalisation de notre stratégie. Vous trouverez des précisions sur le site d'Aylesbury page 43.

Des analyses approfondies de l'utilisation de l'énergie ont été effectuées dans toutes nos usines au Danemark et en Suède et engagées au Royaume-Uni et dans certaines usines d'Allemagne et des Pays-Bas. Nous avons maintenant une vue d'ensemble exhaustive de la consommation d'énergie de ces sites et avons établi un programme d'optimisation particulier pour chacun d'eux. Un de ces programmes a déjà été mené à bien à l'usine de mozzarella de Rødskær au Danemark, où il a permis de réduire de manière substantielle la consommation de gaz naturel pour le système de refroidissement.

Nous faisons également des efforts systématiques pour réduire notre consommation d'eau. Par exemple, Holstebro Flødest (fromage à la crème), au Danemark, a réussi à réduire de 44 % sa consommation d'eau depuis 2009, surtout en optimisant les procédures de nettoyage. Pendant

la même période, le site a réduit sa consommation d'énergie de 16 %.

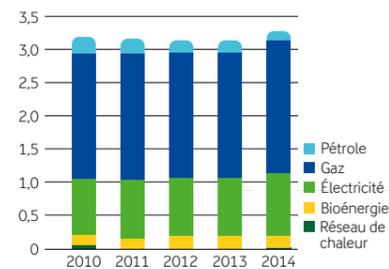
En 2014, la consommation totale d'eau et d'énergie d'Arla a augmenté, mais de façon limitée, d'un pourcentage inférieur à l'augmentation de la production.

## Améliorations dans les transports

L'optimisation des transports et la réduction de la consommation de carburant sont des domaines où nous pouvons encore nous améliorer. Un calcul minutieux des itinéraires, la formation des conducteurs et le suivi de la conduite économe en carburant ont apporté d'autres améliorations. Par ailleurs, nous testons et évaluons les différents carburants disponibles en fonction des marchés.

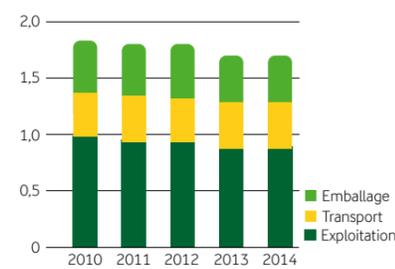
Aux États-Unis, nous examinons les possibilités d'utilisation de carburants à faible teneur en carbone, comme le biométhane liquéfié et le gaz naturel liquéfié, dans nos véhicules de collecte et de livraison. Au Royaume-Uni, le nombre de tracteurs routiers bicarburant est maintenant de 23 contre onze l'année dernière. En Suède, nous sommes en train de passer au biodiesel (ester méthylique de colza, EMC) pour les camions-citernes. Quand ce sera chose faite, au >>>

## CONSOMMATION D'ÉNERGIE, EN TWh



Le diagramme porte sur tous les sites d'Arla à la fin 2014. Les données des années précédentes ont été actualisées. En 2014, notre consommation d'énergie a augmenté d'environ 4 %, suite à une progression de 6 % de la production et à une augmentation de la part du fromage et de la poudre de lait dans la production.

## IMPACT SUR LE CLIMAT, EN MILLIONS DE TONNES D'ÉQUIVALENT CO<sub>2</sub>



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 12 %, malgré une production en augmentation. En 2015, nous continuerons à mettre l'accent sur les objectifs que nous nous sommes fixés pour l'horizon 2020. Pour y parvenir, c'est dans le domaine des transports que les efforts à fournir seront les plus importants.



premier semestre 2015, nous avons réduit les émissions de gaz à effet de serre de 44 % et remplacé le gazole ordinaire à environ 80 %. Il n'est pas possible de le remplacer entièrement car le biodiesel n'est pas utilisable par temps très froid.

#### L'emballage en ligne de mire

Nous nous efforçons d'utiliser le plus de matières premières renouvelables pour nos emballages. L'un de nos programmes porte sur le remplacement du plastique d'origine fossile utilisé pour les capsules des briques de lait vendues en Suède par du plastique d'origine renouvelable. La canne à sucre du Brésil est transformée en éthanol, qui sert à son tour à la production de polyéthylène (PE), qui peut être recyclé avec le PE ordinaire produit à partir de matières premières fossiles. Depuis l'utilisation des nouvelles capsules, 84 % de l'emballage sont renouvelables, ce qui représente une augmentation de 4,5 %. Les emballages primaires pour liquides et les emballages secondaires sont largement constitués de papier et de carton ondulé produits à partir de bois.

Au Royaume-Uni, nous avons beaucoup progressé en réduisant la teneur en plastique de nos emballages et en augmentant l'utilisation de plastique recyclé. Les bouteilles légères Eco qui ont été introduites l'an dernier seront étendues à tous nos sites britanniques en 2015.

#### Moins de déchets alimentaires et d'emballage

La réduction substantielle des déchets alimentaires et d'emballage est un autre objectif de notre stratégie environnementale. Nous cherchons en permanence des moyens de réduire le gaspillage alimentaire dans notre production. Nous obtenons de bons résultats, notamment avec une nouvelle technique récemment mise au point par Arla Foods Ingredients, qui convertit le lactosérum acide obtenu lors de la production de fromage blanc et de yaourt grec en ingrédients pour denrées alimentaires, comme le fromage à la crème ou les boissons lactées. Avant, le lactosérum acide était normalement épandu dans l'agriculture ou utilisé comme matière première pour l'alimentation animale.

La réduction du gaspillage alimentaire chez les consommateurs est un autre sujet, qui donne lieu à de nombreuses activités. Ainsi, nous avons lancé aux Pays-Bas un nouvel emballage en carton pour boissons de forme spéciale, plus facile à plier et à vider. Au Royaume-Uni, nous sommes signataires de l'engagement volontaire

Courtauld 3, un programme visant à réduire le gaspillage alimentaire chez les consommateurs. En outre, Arla participe à FUSIONS, un projet européen de réduction du gaspillage alimentaire par l'innovation sociale, qui, entre autres, met à notre disposition un réseau nous permettant de partager des approches innovantes incitant les consommateurs à moins gaspiller de nourriture. Vous trouverez des précisions sur le gaspillage alimentaire à la page suivante.

Le recyclage de matériaux d'emballage varie d'un marché à l'autre, la Suède étant à l'avant-garde. Dans plusieurs pays, Arla est impliqué dans des projets de développement visant à faciliter le recyclage. Au Danemark, Arla a participé avec la municipalité de Copenhague à des projets de recyclage du plastique et des briques de lait.

#### Violations de la législation sur l'environnement

La note relative à une violation de la législation environnementale par la laiterie de Skövde (Suède) due à des volumes de production élevés a été retirée.

#### Une activité environnementale proactive

Dans le cadre de l'augmentation de la production chez Danish Arinco et Denmark Protein, nous avons eu des échanges avec des ONG locales qui nous ont exposé leur point de vue et proposé des améliorations. Elles nous ont ainsi suggéré d'acheter et de fermer une exploitation piscicole polluante installée sur la rivière Holtum Å, augmentant ainsi le débit de la station d'épuration locale sans aggraver l'impact sur l'environnement. Nous avons suivi cette recommandation et mis en œuvre des mesures de réhabilitation de l'habitat naturel dans la zone, espérant qu'elles auront des conséquences positives sur les poissons et les espèces végétales de cette rivière.

#### UN RECYCLAGE PLUS EFFICACE

# 82 %

En recyclant les déchets organiques, le carton, les plastiques, les palettes en bois et les métaux, notre unité canadienne de Concord a réduit de 82 % la mise en décharge.



## Sommes-nous responsables du gaspillage alimentaire chez les consommateurs ?

Le gaspillage alimentaire constitue un problème majeur et on estime que dans les pays occidentaux, il représente 30 % de la production alimentaire. En tant que grande entreprise laitière, Arla a pour ambition première de commercialiser le maximum de produits afin de valoriser davantage le lait de nos propriétaires, mais nous ne voulons pas que les consommateurs jettent nos produits avant de les avoir terminés.

Nous respectons le lait et voulons donc qu'il soit utilisé comme l'aliment de qualité qu'il est, et que les ressources et le travail investis dans la production ne l'aient pas été inutilement. La stratégie environnementale 2020 d'Arla prévoit également la réduction du gaspillage alimentaire, que ce soit dans nos unités de production ou chez les consommateurs, de 50 % par rapport au niveau de 2008.

Pour appuyer cette ambition, nous encourageons les consommateurs à mieux gérer leurs achats

de nourriture et à utiliser tous les produits qu'ils achètent : ils peuvent ainsi trouver sur nos sites Internet des conseils et des astuces pour utiliser les restes, des idées de menus pour la semaine, des recettes respectueuses du climat et une aide au choix du bon emballage, qui ait la bonne taille et soit facile à vider complètement. Nous croyons que nous pouvons aider les consommateurs à mieux gérer leurs achats et l'utilisation de produits alimentaires.

Nous savons que nous ne pouvons pas le faire seuls : nous devons coopérer avec d'autres acteurs et examiner les différentes étapes de la chaîne de distribution alimentaire, de nos méthodes de production aux consommateurs en passant par nos clients. Au Danemark, par exemple, nous réalisons avec une enseigne de la grande distribution, un fournisseur et un fonds d'amélioration de la gestion des ressources, un projet commun destiné à identifier le gaspillage alimentaire sur l'ensemble de la chaîne, des producteurs aux points de vente et aux consommateurs.

Aux Pays-Bas, nous commercialisons depuis peu du lait ESL à durée de conservation étendue, pouvant donc se garder plus longtemps. Au Royaume-Uni, nous participons à plusieurs programmes de réduction du gaspillage ciblant les commerces alimentaires et leurs fournisseurs, ainsi que nos collègues. Une autre solution pour les produits laitiers approchant de la date limite de conservation et ne pouvant pas être vendus aux détaillants est d'en faire don, aux banques alimentaires, par exemple.

Nous entendons poursuivre nos efforts pour réduire le gaspillage alimentaire chez les consommateurs et nous avons le sentiment que notre approche peut influencer sur les comportements. Nous sommes heureux quand de nouveaux partenaires se joignent à notre démarche, car réduire le gaspillage alimentaire serait une victoire, non seulement pour nous, mais pour la société en général.



## La prochaine génération de transformation du lait frais

PAR SES AMÉLIORATIONS CONSTANTES, LA NOUVELLE LAITERIE BRITANNIQUE EST UNE NOUVELLE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE.

**La laiterie d'Aylesbury, au Royaume-Uni, a été inaugurée en mai 2014. Avec une capacité de 1,5 million de bouteilles par jour quand elle fonctionnera à pleine puissance, cette installation est en passe de devenir non seulement la plus grande, mais aussi la plus efficace de son genre.**

Conçue pour réaliser à terme l'objectif du « zéro carbone », Aylesbury est une nouvelle référence mondiale en matière environnementale. Elle a déjà atteint le zéro mise en décharge et utilisera à l'avenir des techniques de pointe dans le domaine des énergies renouvelables. « La taille et l'envergure de notre site renforcent le leadership d'Arla dans le secteur laitier et nous avons franchi une étape importante vers ce qui est la prochaine génération de transformation du lait frais », déclare Jo Taylor, la directrice du site. « Aylesbury a bénéficié de technologies encore inexploitées, ce qui donne à Arla une avance substantielle pour l'efficacité de la transformation du lait cru en produit fini. »

Le site a sa propre unité de moulage par soufflage, qui produit à partir de matériaux recyclés des bouteilles 25 % plus légères que les bouteilles de lait ordinaires, l'objectif étant de porter la proportion de matériau recyclé à 50 %.

Le recyclage des eaux usées et la récupération de l'eau de pluie réduisent la quantité d'eau nécessaire à l'ensemble du site. Les eaux blanches connaissent une valorisation énergétique dans une unité de digestion anaérobie d'une capacité de traitement de 500 000 litres par jour, comme l'explique Jo Taylor : « Les bactéries décomposent les résidus laitiers en déchets solides et en biogaz, ce qui a un autre avantage, celui de réduire la facture d'élimination des déchets. Les déchets solides riches en nutriments peuvent être épandus directement dans les champs, ce qui a aidé la laiterie à atteindre son objectif de zéro mise en décharge. »

La conception et la disposition de la laiterie permettent de réduire de 60 % les émissions de gaz à effet de serre, avant même le recours à des sources d'énergie renouvelables ou à d'autres d'augmentations de l'efficacité opérationnelle. Dans un premier temps, on a travaillé sur l'efficacité de la transformation du lait et pris des mesures simples : la grande cuve réfrigérée de stockage du lait est orientée au nord pour réduire l'exposition au soleil, chaque processus est situé le plus près possible des suivants et de ceux effectués à la même température pour réduire le métrage de conduites et éviter les changements importants dans la température de l'eau de process.

Cette conception ambitieuse ne se limite pas aux bâtiments, comme le souligne Jo Taylor. Le site met en œuvre un vaste programme de gestion écologique de la faune et de la flore sauvages ainsi qu'un important dispositif de formation et d'apprentissage.

« Quand nous avons recruté, nous avons cherché des salariés qui avaient les mêmes valeurs et les mêmes aspirations qu'Arla. Nous voulions aussi développer les compétences de tous nos collègues afin d'exploiter notre site le plus efficacement possible. Le programme d'excellence pour la fabrication de produits laitiers que nous mettons actuellement au point développe les compétences techniques et permettra à chacun de nous de donner le meilleur de soi-même, pas uniquement par des améliorations ponctuelles, mais par un processus d'amélioration quotidien. Nous n'avons pas encore atteint nos objectifs, mais nous travaillons dur tous les jours pour y arriver. »



Jo Taylor dirige la nouvelle laiterie d'Aylesbury, dans les environs de Londres (Royaume-Uni).

Nous soutenons l'agriculture durable.

# Vers une production laitière de plus en plus durable



LANCEMENT DE LA STRATÉGIE POUR UN SECTEUR LAITIÈRE DURABLE



EXTENSION D'ARLAGÅRDEN® À D'AUTRES PAYS



LE SOUCI DU BIEN-ÊTRE ANIMAL

**Nous voulons faire en sorte que les exploitations qui nous fournissent leur lait soient gérées d'une manière soucieuse de la qualité du lait, du bien-être animal et de l'environnement. Nos producteurs doivent donc observer des normes très strictes en matière de gestion de leurs exploitations, 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 nouvelle stratégie pour un secteur laitier durable

Arla a lancé en janvier 2014 sa stratégie pour un secteur laitier durable, élément important de notre stratégie environnementale qui couvre désormais l'ensemble de la chaîne de valorisation, de la ferme au consommateur. La stratégie de durabilité comprend des éléments facultatifs et obligatoires dans quatre domaines clés : les animaux, les ressources, la nature et le climat. Dans ce dernier domaine, l'objectif est de réduire l'empreinte carbone de toutes les exploitations d'Arla de 30 % d'ici 2020 par rapport aux niveaux de 1990. Pour en savoir plus sur l'élaboration et le contenu de la stratégie, cf. page 47.

## Mise en œuvre réussie du programme Arlagården®

En 2014, nous avons mis en œuvre notre programme de qualité Arlagården® en Allemagne, en Belgique et au Luxembourg. Un audit indépendant a été réalisé dans plus de 1600 fermes représentant 40 % des exploitations. Suite à la fusion avec la LCE Walhorn, les nouveaux producteurs adhérents belges, allemands et néerlandais seront intégrés au processus d'audit permanent. Afin d'obtenir l'accréditation Arlagården®, le producteur adhérent doit apporter la preuve qu'il remédiera à tout défaut de conformité dans un certain délai.

Nous prévoyons de lancer Arlagården® au Royaume-Uni à l'automne 2015. Nos producteurs continueront à adhérer au Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme, qui constitue la norme du secteur au Royaume-Uni. Nous nous efforcerons, sans compromettre le respect des exigences de chaque norme, d'éviter aux exploitants d'avoir à accomplir deux fois les mêmes formalités.

## Le bien-être animal à l'ordre du jour

Un volet important d'Arlagården® est consacré au bien-être animal, car nous voulons faire en sorte que les vaches et les génisses soient

élevées correctement, dans de bonnes conditions d'hygiène et de propreté, et nourries en fonction de leurs besoins spécifiques. Afin de communiquer notre point de vue plus clairement, nous élaborons actuellement un document stratégique général et une position sur le bien-être animal qui met nettement en avant ces aspects.

## Le soja responsable

En janvier 2012, Arla a franchi une étape importante dans la réflexion sur la transition vers le soja responsable en réaction à l'impact négatif que la culture du soja peut avoir sur l'homme et l'environnement en Amérique du Sud. L'objectif, qui devra être atteint d'ici 2015, est que l'ensemble du soja utilisé comme fourrage par les exploitations laitières Arla soit produit selon les principes et les critères définis par l'Association de la table ronde pour un soja responsable (RTRS).

En 2014, Arla est devenu le plus gros acheteur de certificats RTRS pour le soja dans le monde et tout le soja utilisé dans toutes les fermes Arla est maintenant couvert par des certificats ou certifié Proterra. En outre, Arla a adhéré à un groupe de travail européen menant une action de sensibilisation au défi du soja. Nous participons également à différents projets de recherche et de développement visant à fournir des solutions pouvant se substituer au soja dans l'alimentation des vaches laitières.

## Un lait de meilleure qualité

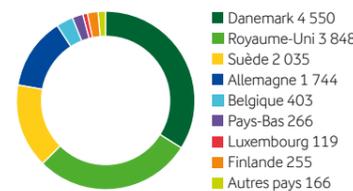
Arla mène des efforts à long terme pour améliorer la qualité du lait de nos producteurs adhérents, car une numération bactérienne élevée, par exemple, peut entraîner des problèmes dans les laiteries. Nous conseillons les producteurs qui ont des difficultés à nous fournir du lait de qualité suffisante. Au Danemark et en Suède, nous menons un projet qui intervient en amont pour réduire le nombre de bactéries thermorésistantes. Les tests de dépistage annuels sur le lait, suivis d'un conseil aux producteurs adhérents dont le lait présente des niveaux très élevés de bactéries thermorésistantes, ont entraîné des réductions substantielles des numérations bactériennes.

## Lait bio

Arla est le plus gros producteur mondial de produits laitiers bio, avec un volume en progression de 3,2 % en 2014. Au Danemark, le lait bio représente 7,9 % du lait fourni à Arla. La proportion est de 14,1 % en Suède et comprise entre 1,5 et 7,8 % au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas. Tout le lait bio produit dans l'UE doit respecter les normes européennes correspondantes, mais dans de nombreux pays, les exigences sont plus strictes, en raison de la législation ou de la réglementation sur l'étiquetage.

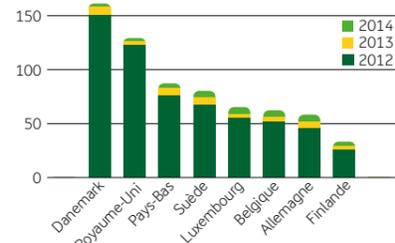
En Europe, la plus grande partie du lait bio est utilisée pour la fabrication de produits laitiers frais. Arla exporte de la poudre de lait bio en Chine, où elle est utilisée principalement pour le lait infantile.

## LAIT FOURNI AUX LAITERIES ARLA, EN MILLIONS DE KG



Environ 12 500 exploitations Arla fournissent du lait à Arla au Danemark, au Royaume-Uni, en Suède, en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg. Elles représentent 88 % du volume total d'Arla. La quantité totale de lait cru reçu par Arla s'est élevée à 13 385 millions de kg.

## 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.

## AUDITS DANS LES EXPLOITATIONS

# 40 %

Un audit indépendant a été réalisé dans le cadre du programme Arlagården® dans plus de 1 600 fermes (soit 40 % des exploitations) en Allemagne, en Belgique et au Luxembourg. Au Danemark et en Suède, toutes les fermes sont contrôlées au moins une fois tous les trois ans.

## LES PROGRÈS DE LA PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

	Bilans carbone	Bilans énergie	Ateliers dans les fermes
R.-U. 2010-2013	870	-	200
R.-U. 2014	233	-	65
Suède 2013	250	50	40
Suède 2014	150	100	0
Danemark 2013	426	-	39
Danemark 2014	210	-	0
Allemagne 2014	4	-	0
<b>Total</b>	<b>2 143</b>	<b>150</b>	<b>344</b>

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





## Des effets positifs pour les comptes de l'exploitant et pour l'environnement

HANNE BANG BLIGAARD, D'ARLA, PARTAGE SON EXPÉRIENCE DE LA NOUVELLE STRATÉGIE POUR UN SECTEUR LAITIÉ DURABLE.



### Le partage des connaissances et la coopération entre les producteurs Arla sont essentiels à la réussite des efforts pour un secteur laitier durable.

En 2011, Arla a présenté sa stratégie environnementale 2020 et mène depuis des efforts constants pour élaborer une stratégie en faveur d'un secteur laitier durable, l'objectif étant d'y englober l'ensemble de la chaîne de création de valeur, du pré à l'assiette.

La stratégie qui a été mise en place se concentre sur quatre domaines : les animaux, les ressources, la nature et le climat. Les objectifs concernant le bien-être animal sont obligatoires pour tous les producteurs Arla, tandis que les autres seront atteints par des activités volontaires. Comme la participation est facultative, l'exploitant doit pouvoir tirer un avantage des efforts qu'il consent. Arla pense que les producteurs s'impliqueront plus dans la démarche s'ils en bénéficient.

« En élaborant notre approche, nous avons vu la force du modèle coopératif », déclare Hanne Bang Bligaard, responsable chez Arla du développement et de la mise en place mondiale de la stratégie pour un secteur laitier durable. « Nous avons travaillé et discuté avec les producteurs laitiers, qui sont également nos propriétaires, et nous nous sommes accordés sur les activités qui ont été intégrées à la stratégie. »

Dès que la stratégie a commencé à prendre forme, l'objectif en matière climatique était clair – réduire d'ici 2020 les émissions de gaz à effet de serre par kg de lait fourni par les exploitations de 30 % par rapport au niveau de 1990. Pour y parvenir, Arla propose des bilans carbone gratuits qui indiquent aux producteurs comment réduire les émissions de leurs exploitations.

« Le bilan carbone peut être extrêmement utile pour montrer au producteur comment mieux utiliser ses ressources, par exemple en faisant des économies de fourrage, de carburant et d'énergie. Il en tire des avantages économiques et cela soulage aussi l'environnement. C'est une situation gagnante pour tous, c'est clair ! »

Hanne Bang Bligaard ne cache pas que quelques producteurs sont critiques vis-à-vis de ce qu'ils estiment être une tentative d'Arla d'influencer la façon dont ils gèrent leur exploitation, mais elle dit que, jusqu'à présent, la plupart de ceux qui ont essayé les bilans carbone et les autres activités en ont une opinion positive en raison des avantages clairs qu'ils en tirent.

La mise en œuvre de la stratégie est en cours dans tous les pays producteurs, mais le type d'activités dépend du pays considéré. Au Royaume-Uni, par exemple, les contrôles climatiques ont déjà bien progressé, alors que les premières analyses n'ont eu lieu en Allemagne qu'à l'automne 2014 (cf. tableau page 45).

En 2014 et 2015, plus de 180 ateliers seront organisés au Royaume-Uni dans le cadre de la campagne « Growing Together ». En Suède, les producteurs Arla vont participer à un projet de préservation de la biodiversité mené en collaboration avec les instances régionales.

« Nous pouvons apprendre les uns des autres et partager nos expériences d'un pays à l'autre. La stratégie donne aussi aux producteurs la possibilité d'échanger leurs expériences, ce qui s'est avéré utile et a été très apprécié. »



Hanne Bang Bligaard est responsable du développement et de la mise en place au niveau mondial de la stratégie d'Arla pour un secteur laitier durable.



## Des rapports de respect mutuel

Arla interagit avec des individus, des organisations, des communautés et des pays. Quelle que soit la nature de ces rapports, nous nous engageons à préserver le respect mutuel.

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

# Ensemble, pour une entreprise encore plus mondiale



DES COLLÈGUES TRÈS IMPLIQUÉS



UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR



DES FORMATIONS À TOUS LES NIVEAUX

**Arla emploie 19 200 collègues de 81 nationalités différentes dans 31 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 pourrons, ensemble, fournir le meilleur travail possible.**

## 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 17 200 collègues de 27 pays et le taux de réponse a été de 88,2 %. Arla continue à obtenir de meilleurs résultats que les 10 % d'entreprises classées tout en haut du groupe de référence et les résultats se sont améliorés d'année en année. Nous avons une organisation très réactive et des collègues très motivés, en phase avec la stratégie et qui souhaitent être encore plus impliqués dans les changements. Pour faire en sorte qu'Arla soit, tout

entier, prêt à maîtriser les défis et la croissance à venir, cela vaut la peine de se demander comment les collègues peuvent s'impliquer davantage dans les changements. Le résultat global du sondage met à jour des différences entre certaines de nos entités. Les notes les plus faibles concernent la bureaucratie, le stress, la communication ouverte et la gestion des talents, des domaines sur lesquels nous continuerons à mettre l'accent.

## Un environnement de travail sûr

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. L'hygiène et la sécurité sont aussi importantes pour notre cadre de travail que la sécurité sanitaire des aliments l'est pour nos produits. Nous nous efforçons de réduire les accidents et les maladies résultant des risques physiques et psychologiques. Puisque le facteur humain est à l'origine de neuf accidents sur dix, nous invitons les collègues à participer davantage aux activités liées à la sécurité. La promotion de la sécurité au travail est un élément tout à fait essentiel de nos programmes d'optimisation LEAN, et l'analyse des accidents et des incidents fait partie

de l'évaluation des performances globales d'Arla. Cette année, nous avons lancé plusieurs initiatives pour mettre fin au harcèlement et à l'intimidation. Ainsi, nous sommes en train de concevoir une politique et un ensemble de lignes directrices sur la conduite à adopter par les supérieurs et les collaborateurs face à des situations ou à des comportements qu'ils estiment inacceptables. La mise en œuvre de ce dispositif dans l'ensemble de l'entreprise commencera en 2015.

Plus Arla se développe dans le monde, plus la sécurité de nos collègues lors de leurs déplacements est importante. Chaque année, ils se rendent en effet dans plus d'un millier de villes, dont certaines se trouvent dans des régions en proie à l'instabilité politique et économique. En 2014, nous avons décidé d'améliorer les recommandations de sécurité fournies à nos collègues en déplacement. Nous voulons disposer d'un outil qui, en cas d'urgence dans une région, nous donne immédiatement une vue d'ensemble des collègues qui s'y trouvent en mission, et nous permette de les contacter si nécessaire. Cet outil sera mis en place début 2015.

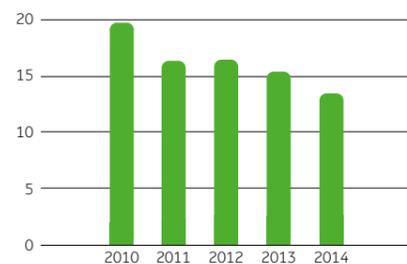
## Se préparer à la mondialisation du lieu de travail

Afin de recruter et de fidéliser les collègues les plus talentueux, Arla entend être un des employeurs les plus attrayants. Soucieux de renforcer notre image de marque d'employeur, nous voulons faire savoir aux candidats potentiels que travailler chez Arla, c'est mieux, non seulement pour eux-mêmes, mais aussi pour les consommateurs et les collègues dans le monde entier. C'est sur cela, ainsi que sur une volonté accrue de diversité, que repose notre nouvelle image de marque d'employeur mondial.

## Des formations à tous les niveaux

Suite aux fusions de ces dernières années avec des entreprises d'Europe centrale, la formation aux fonctions d'encadrement fait partie du processus d'intégration. En effet, il est important que tous les cadres d'Arla connaissent notre histoire et partagent notre vision de l'avenir. De plus, ces formations soulignent l'importance du comportement de l'encadrement pour appuyer les valeurs et pratiques clés de l'entreprise. La démarche de formation aux fonctions d'encadrement d'Arla rencontre un écho positif auprès des cadres qui participent à ces programmes. >>

## 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 de près d'un tiers depuis 2010 et de 12 % en 2014, avec des variations d'un pays et d'un site à l'autre. En 2014, un certain nombre de sites, comme Hoco, au Danemark, ont atteint l'objectif du zéro accident, tandis que sur d'autres sites, les chiffres sont bien plus élevés, en particulier sur ceux où la manipulation manuelle occupe une place importante.

Au Royaume-Uni, nous affichons une progression remarquable, avec un taux de fréquence des accidents en baisse de 60 % depuis 2010 et de 24 % pour la seule année 2014.

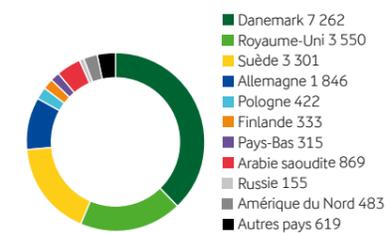
La motivation et la détermination des collègues et de l'encadrement, doublés d'une vaste gamme d'initiatives comme le « Behavior Based Safety » consacré aux liens entre la sécurité et le comportement, sont les moteurs de cette évolution positive.

## FORMATION AUX FONCTIONS D'ENCADREMENT

# 241

collègues d'Arla ont participé en 2014 à l'un des programmes ALP.

## NOMBRES DE COLLÈGUES PAR PAYS



L'effectif ETP moyen d'Arla était de 19 155 personnes, en baisse de 2,2 % par rapport à 2013.



Afin de renforcer son vivier de futurs cadres dirigeants, Arla a conçu le Talent Acceleration Programme destiné aux cadres qui ont les aptitudes nécessaires pour réussir à un niveau de responsabilité plus élevé. Sur les 33 cadres dirigeants qui ont suivi le programme en 2013, plus de la moitié ont été promus pendant ou après le programme.

Tous les cadres ont la possibilité de participer au programme ALP (Arla Leadership Programme), destiné à tous les échelons hiérarchiques, des cadres intermédiaires au niveau de direction inférieur et aux cadres des fonctions spécialisées. Le programme ALP, qui existe depuis cinq ans, vise à resserrer les liens entre la stratégie de croissance ambitieuse de l'entreprise et les domaines de responsabilité des différents cadres. En 2014, 241 cadres ont participé aux différents programmes, portant le total à près de 1 000 depuis le lancement d'ALP.

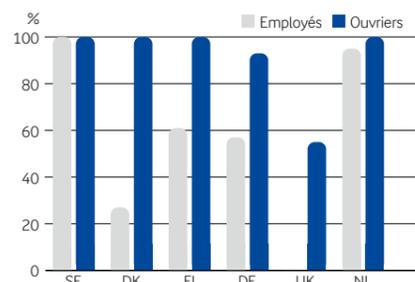
#### Des formations pour le secteur laitier

Arla est un moteur et un acteur de la conception de dispositifs éducatifs pour le secteur laitier sur nos marchés clés. Au Danemark et en Suède, nous accueillons environ 80 étudiants en technologie laitière par an, au Royaume-Uni 24 techniciens laitiers et ingénieurs, et en Allemagne, nous avons de nombreux apprentis. Au Royaume-Uni, l'industrie laitière a reçu des subventions de l'État et du secteur privé pour développer des formules d'éducation et de formation. Le résultat : environ 500 autres collègues d'Arla suivent une formation d'opérateur. Chaque année, nous soutenons de trois à cinq étudiants étrangers en master de sciences et technologies laitières à l'université de Copenhague.

#### Négociations collectives et individuelles sur nos marchés clés

En tant qu'employeur, Arla respecte le droit des collègues à constituer des syndicats, à y adhérer et à participer à des négociations collectives. Nous nous efforçons de traiter tous nos collègues de manière identique, mais il existe en matière de négociation collective des différences importantes d'un pays à l'autre (cf. diagramme ci-dessous).

#### NÉGOCIATIONS COLLECTIVES



## Le même cadre de travail pour tous ?

Y a-t-il un espace de prière ou une salle de sport ? Les collègues travaillent-ils seuls ou en équipe ? Sont-ils vêtus pour le travail au bureau ou à la laiterie ? Chez Arla, il y a de nombreux lieux de travail différents. En même temps, nous disons que tous les collègues devraient être traités sur un pied d'égalité – avec équité et respect – quel que soit l'endroit du monde où ils travaillent. Est-ce vraiment possible ? Nous avons environ 19 200 collègues de 81 nationalités différentes dans 31 pays. Bien que nous poursuivions tous le même but, nous ne pouvons ignorer que les différences culturelles, religieuses, géographiques et nationales ont des répercussions sur la vie au travail.

Nous avons des collègues qui font du travail posté en équipes successives alternantes, d'autres qui font souvent de longs déplacements. Certains sont payés au mois, tandis que d'autres le sont à l'heure. Nos activités dépendent aussi de différents accords, réglementations et législations en vigueur au plan local. Quelques exemples : en Suède, la législation accorde quatorze mois de congé parental d'éducation aux salariés. En Arabie saoudite, il doit y avoir une entrée et un espace de travail séparés pour les femmes. Dans certains pays, les syndicats sont interdits, alors que dans de nombreux autres, ils jouent un rôle important dans les relations de travail.

Arla a de nombreuses politiques de gouvernance qui définissent clairement ses valeurs et ses principes. Quand nous entrons sur de nouveaux marchés, nous analysons la situation pour voir si nous pouvons y faire respecter nos valeurs. Tous les collègues doivent être traités avec respect et bénéficier d'un cadre de travail sûr, deux exigences fondamentales qui sont parfois interprétées différemment selon les pays. En Russie, on attend des cadres dirigeants qu'ils fassent preuve d'autorité, alors qu'au Danemark, il est tout à fait naturel de se rencontrer en dehors du lieu de travail. Par ailleurs, les attitudes par rapport aux risques et à l'utilisation d'équipements de protection varient d'un pays à l'autre. Nous avons également des vues différentes sur les facteurs à l'origine du stress.

Nous devons apprendre à être conscients des différences, à les comprendre et à les respecter. C'est une priorité absolue, mais c'est parfois difficile. Nous voulons, en toute occasion, vivre et nous comporter conformément aux valeurs et à la culture d'Arla, partout où nous opérons, mais nous savons que pour toute une série de raisons, il y aura toujours des différences.

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

# De nouvelles mesures pour garantir le respect des droits de l'homme



RÉSULTATS DU SONDAGE SUR L'ENGAGEMENT



UNE ATTENTION CONSTANTE PORTÉE À LA DIVERSITÉ



LE SOUCI DES DROITS DE L'HOMME SUR LES NOUVEAUX MARCHÉS

Nous opérons dans de nombreux pays et nos produits sont vendus dans le monde entier. Nous faisons aussi des affaires dans des pays qui ne reconnaissent 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.

## Nous veillons au respect des droits de l'homme

Les priorités de notre développement commercial se traduisent par de nouvelles exigences et de nouvelles attentes par rapport à notre manière de travailler, et le comité RSE a donc décidé d'actualiser le code de conduite d'Arla Foods intitulé « Notre responsabilité ». Nous allons notamment évaluer les conséquences d'une adhésion aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

## Suivi de la stratégie de diversité

Nos activités sur la diversité et l'inclusion ont bien avancé par rapport à la stratégie mise au point en 2011. En 2014, nous avons continué à former des

cadres à la prévention des préjugés personnels ou culturels lors de la sélection de candidats. Cela dit, nous ne sommes pas satisfaits du rythme auquel les choses changent et nous avons donc commencé à revoir la mise en œuvre de notre stratégie sur la diversité, en mettant l'accent sur certaines catégories peu représentées, comme c'est le cas des femmes aux postes de direction.

## Résultats du sondage sur l'engagement

Les résultats du sondage annuel d'Arla sur l'engagement, Barometer, ont été publiés en décembre 2014. Une nouvelle catégorie consacrée à la diversité et à l'inclusion y a été ajoutée, sur la base des réponses aux questions sur la façon dont les collègues se sentent traités.

Le nombre de collègues ayant indiqué avoir subi un comportement inacceptable au cours des douze derniers mois a légèrement baissé par rapport à l'année dernière, passant de 17 à 16 %. Trois collègues sur quatre ont répondu que chez Arla, chacun est traité avec respect, un résultat en amélioration par rapport à l'année dernière et nettement supérieur à celui d'entreprises comparables. Pour autant, nous ne sommes pas satisfaits : chez Arla, nul ne devrait être victime

d'un comportement inacceptable et chacun devrait pouvoir travailler dans un climat empreint de respect.

## Le dialogue sur nos marchés de croissance

Nous l'admettons, nous pouvons parfois avoir du mal à garantir un niveau acceptable de respect des droits de l'homme sur certains de nos marchés de croissance. Nous veillons à ce que notre code de conduite soit intégré, en tant que norme fondamentale, à tous les accords conclus avec nos partenaires commerciaux et nous menons également des inspections sur les sites de production. Ces visites peuvent être organisées à l'avance ou survenir à l'improviste pour nous donner une meilleure impression des conditions locales et de la façon dont le personnel est traité. Les visites et les contrôles que nous effectuons chez nos partenaires portent sur de nombreux sujets, y compris ceux liés aux droits de l'homme, comme le travail des enfants et les conditions de travail.

Ces deux dernières années, nous nous sommes engagés dans deux entreprises communes sur des marchés en développement, au Bangladesh et en Côte d'Ivoire. Au Bangladesh, nous avons

renforcé la coopération avec notre partenaire, et le nouveau statut en matière de propriété nous ouvre de nouvelles possibilités pour influencer les conditions accordées au personnel. Un certain nombre d'améliorations ont été réalisées, mais il reste beaucoup à faire : par exemple, le personnel est uniquement masculin. Nous pensons que ce sujet sera abordé en 2015.

Nous exploitons maintenant en Côte d'Ivoire une unité d'emballage avec un partenaire local. L'installation a été réalisée à partir de modules préfabriqués, ce qui nous permet d'assurer à la fois un environnement de travail de qualité et un niveau élevé de sécurité sanitaire des aliments. En outre, nos collègues ont un accès gratuit à l'eau potable, au déjeuner et aux soins médicaux sur place.

## Une plainte contre les processus d'Arla

Une ONG danoise a porté plainte contre Arla, lui reprochant de ne pas respecter les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Selon elle, l'entreprise n'avait pas identifié et prévenu les effets négatifs sur les droits de l'homme des producteurs laitiers locaux lorsqu'elle s'était implantée en Côte d'Ivoire. >>

## PROPORTION DE COLLÈGUES FEMMES



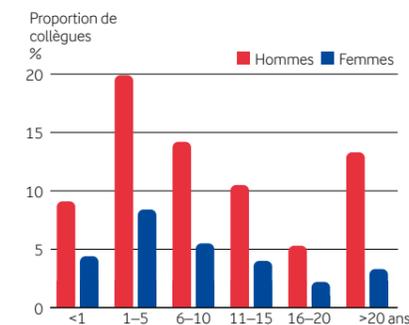
Les femmes sont beaucoup moins nombreuses que les hommes dans les postes de direction. Même si nous constatons cette année une évolution au niveau des directeurs généraux et des directeurs généraux adjoints (de 11 à 16 %), nous sommes encore loin des 28 % de femmes parmi le personnel en général ou des 42 % parmi les employés.

## REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

# CEE

Le comité d'entreprise européen (CEE), l'organe de représentation des salariés chez Arla, est maintenant composé de membres danois, suédois, britanniques, finlandais, néerlandais et polonais. Son influence a augmenté en 2014. C'est maintenant lui qui assure l'élection des représentants des salariés à l'Assemblée des délégués et au Conseil de surveillance. Lors des réunions du comité d'entreprise, tous les collègues d'Arla peuvent proposer des thèmes pour l'ordre du jour.

## ANCIENNETÉ DES COLLÈGUES



L'ancienneté du personnel d'Arla s'inscrit dans une vaste fourchette, la valeur moyenne étant de dix ans. L'ampleur de la fourchette est très probablement due au fait qu'Arla a depuis longtemps une culture de l'engagement et de la croissance déterminée. Treize pour-cent de nos collègues sont depuis moins d'un an chez Arla et 42 % depuis cinq ans ou moins. Près de 17 % de nos collègues, dont 80 % sont des hommes, travaillent dans l'entreprise depuis plus de vingt ans.

À l'heure actuelle, la répartition par âge des collègues d'Arla est satisfaisante et ne change pas beaucoup d'une année sur l'autre. L'âge ne doit pas être, et n'est pas, pris en compte lors du recrutement. Arla apprécie la répartition équilibrée des âges au sein de son personnel.



## Nouveaux marchés, nouveaux dilemmes

Arla a fait valoir qu'il y a une pénurie de lait en Côte d'Ivoire et que le pays est donc tributaire des importations de produits laitiers. En outre, Arla ne joue qu'un rôle mineur sur le marché. Nous n'en admettons pas moins que nous avons une responsabilité sur les marchés où nous opérons et, qu'avant d'entrer sur un marché, nous analyserons l'impact de nos activités sur la production laitière locale. Le dialogue avec l'ONG nous a permis de parvenir à un accord.

### Des données précises sur la diversité

Nous aimerions fournir davantage de données globales essentielles pour certains domaines liés aux ressources humaines, comme le sexe, l'âge et les nationalités des collègues de différentes fonctions. Toutefois, en raison de difficultés de mise en place et de nettoyage des données, le suivi en ligne des données des collègues a été reporté au début de l'année 2015.

### Des collègues femmes en Arabie saoudite

Suite à l'évolution des dernières années en Arabie saoudite, il devient plus facile d'y employer des femmes, même si les entreprises doivent prendre des mesures particulières. À l'heure actuelle, 47 femmes travaillent dans notre unité d'emballage. Une des difficultés est que les femmes n'ont le droit de travailler que le jour, alors que notre unité fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Nous nous efforçons toutefois de proposer le maximum d'options pour permettre aux femmes de travailler.

### DIVERSITÉ ET INCLUSION

# 1 400

En 2014, environ 500 cadres dirigeants et 900 spécialistes et membres d'équipes ont suivi des formations à l'inclusion et à la diversité.

L'un des piliers de la Stratégie 2017 d'Arla est de créer de la croissance à l'extérieur de nos marchés clés. Si, d'un point de vue commercial, c'est à la fois une chance et un défi, cela implique également de nombreux aspects sociaux qu'il convient de garder à l'esprit.

Comment devons-nous évaluer un nouveau marché avant d'y investir ? Sera-t-il possible d'y instaurer durablement un cadre de travail sûr et inclusif ? Comment pourrions-nous gérer les risques pour la sécurité de notre personnel ? Jusqu'où doit aller Arla dans sa responsabilité vis-à-vis de l'économie locale quand l'entreprise prend pied dans des pays en développement ? Comment pouvons-nous utiliser notre influence pour que les droits de l'homme soient mieux respectés ? Ces questions, et bien d'autres, doivent être débattues par nos collègues.

La position d'Arla est la suivante : tous les marchés méritent d'être pris en compte tant qu'il y a une pénurie de lait à satisfaire et qu'ils présentent des perspectives commerciales solides. Nous estimons pouvoir rester un acteur responsable même si le marché n'est pas à la hauteur des normes internationales en matière d'éthique des affaires. À cet effet, nous avons décidé de faire confiance et de respecter notre code de conduite, et nous attendons de nos relations d'affaires qu'elles le reconnaissent et l'appliquent elles aussi.

Quand nous souhaitons nous engager sur un nouveau marché, plusieurs voies s'offrent à nous. Parfois, nous y ouvrons une agence commerciale, dans d'autres cas nous cherchons un candidat pour une fusion ou une acquisition, nous pouvons même créer une entreprise commune ou signer un accord de distribution avec un partenaire local.

Quelle que soit l'option retenue, nous veillons à ce que nos partenaires soient en mesure de respecter nos exigences. Conscients que les différents marchés en sont à des étapes différentes de leur développement, nous sommes tout à fait disposés à aider nos partenaires à identifier leurs lacunes et à élaborer les actions nécessaires pour les combler. Nous tenons beaucoup à ce que l'ensemble de la chaîne de valorisation adhère à notre objectif, faire des affaires de manière responsable.

Sur chaque marché, nous mettons tout en œuvre pour éviter à nos collègues d'être impliqués dans des situations délicates ou dangereuses. Dans des domaines comme la lutte contre la corruption ou la sécurité du personnel, par exemple, nous élaborons des formations et des politiques qui fournissent à nos collègues les bases pour gérer les événements négatifs de ce genre. En outre,

nous informons les collègues partant en mission dans des régions à risque sur les conditions politiques ou sociales à prendre en compte. Cette année, nous avons décidé d'augmenter les ressources affectées au traitement des problèmes nouveaux qui se posent quand on s'engage sur de nouveaux marchés.

Même si certains estiment qu'il ne faut pas opérer dans des pays critiquables sur le plan des droits sociaux ou des droits de l'homme, nous pensons que pour une entreprise multinationale, c'est en réalité une démarche responsable. En étant dans ces pays, en y fournissant des produits alimentaires nourrissants, en y appuyant les normes commerciales internationalement reconnues et en y créant des emplois locaux durables, nous pensons leur apporter, à long terme, une contribution positive.



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

# Nous établissons des relations basées sur les connaissances et l'engagement



CONTRIBUTION A LA SOCIÉTÉ



ENGAGEMENT EN FAVEUR DU SECTEUR LAITIER MONDIAL



RENCONTRES PROPRIÉTAIRES-CONSUMMATEURS

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 restaurant des relations durables avec les populations, les entreprises et les organisations.

## Le rôle d'Arla dans la société

La longue chaîne de création de valeur d'Arla, qui va de l'exploitation laitière au consommateur, participe de multiples manières au développement de la société. Sur nos marchés clés, nos propriétaires, les éleveurs laitiers, 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 pour le secteur laitier. Nous proposons aux consommateurs des produits sûrs et sains et nous nous impliquons dans des secteurs voisins de 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 là aussi, les ventes de nos produits créent des emplois et améliorent la qualité de vie. Nous participons également à des activités sociales comme le projet humanitaire Children for Life. Ce projet a pour but de donner aux enfants un avenir meilleur, par une aide alimentaire et un soutien éducatif. Nous sommes actuellement impliqués dans des activités en République dominicaine et au Bangladesh et examinons les possibilités de nous engager de la même manière sur les marchés d'Afrique où nous exerçons nos activités.

## Un engagement aux côtés du secteur laitier

Acteur important de l'industrie alimentaire, Arla participe au débat public, au niveau local et mondial. Nous représentons les producteurs laitiers, nos propriétaires, et nous nous efforçons de faire en sorte que la recherche scientifique et le cadre réglementaire profitent à l'industrie dans son ensemble. Nous veillons à être représentés dans les principales organisations de parties prenantes et nous mettons en place un vaste réseau mondial.

En 2014, nous avons travaillé pour mieux faire connaître le rôle des produits laitiers dans un régime alimentaire équilibré, faciliter les échanges internationaux et initier de nouvelles améliorations pour l'environnement et le climat tout au long de la chaîne de valorisation. Nous voulons utiliser une argumentation factuelle, collaborative, proactive, transparente et honnête (cf. page 21).

## 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 producteurs laitiers dans le cadre d'activités de communication externes et en invitant le public à visiter leurs exploitations. Ainsi, la mise à l'herbe des vaches, au printemps, est un événement populaire au Danemark et en Suède (cf. tableau ci-dessous). Au Royaume-Uni, les exploitations proposent des journées portes ouvertes. En Suède, nous organisons des visites dans les fermes pour les élèves des écoles et leur distribuons de la documentation gratuite sur la vie à la ferme. Depuis 1993, près d'un million d'élèves suédois ont ainsi visité une exploitation Arla. Des activités du même genre ont lieu au Danemark, en Allemagne, en Belgique et au Luxembourg.

Au Danemark, nous avons lancé les Food Camps, des camps de sensibilisation alimentaire destinés aux 13-14 ans, auxquels ils fournissent

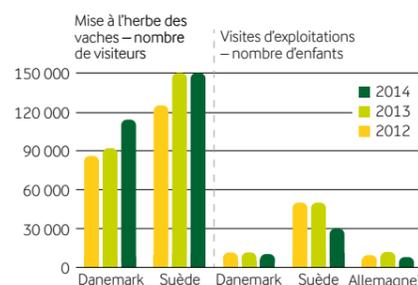
des informations sur la cuisine, les ingrédients naturels et la durabilité (cf. page 61). L'arrière des briques de lait est un autre moyen de faire passer l'information et l'inspiration. Ce support est utilisé au Danemark, en Suède, en Finlande et aux Pays-Bas, où les informations sur l'activité des producteurs et les suggestions pour un mode de vie sain sont des thèmes fréquemment abordés.

## Un engagement local

Nous pourrions tout à fait nous impliquer dans une initiative mondiale mettant en avant notre engagement social, mais jusqu'à présent, nous avons privilégié les activités menées au niveau local par nos collègues dans les domaines caritatif ou sportif ou dans la protection de l'environnement (cf. page 62). Dans plusieurs pays, nous encourageons l'adoption de bonnes habitudes alimentaires (cf. page 32).

Un volet de notre stratégie environnementale porte sur la réduction du gaspillage alimentaire, que ce soit dans nos unités de production ou chez le consommateur. Dans plusieurs pays, dont le Royaume-Uni, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Canada, le Danemark et la Finlande, nous travaillons 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.

## VISITES D'EXPLOITATIONS ARLA



\* Depuis 2014, y compris le Luxembourg.

## FOOD CAMPS

# 535

jeunes Danois de 13 à 14 ans ont participé aux premiers Food Camps organisés par la Fondation Arla (cf. page 61).

## DÉVELOPPEMENT DE TEAM RYNKEBY

# 4,8

millions d'euros : c'est le montant total collecté par Team Rynkeby, l'équipe cycliste de Rynkeby Foods, au profit de la Children's Cancer Foundation, ce qui représente une augmentation de 50 % par rapport à l'année précédente. 26 équipes cyclistes ont participé, dont des équipes du Danemark, de Suède, de Finlande, de Norvège, des îles Féroé et d'Australie.

## IDÉES DE CUISINE

# 50

En 2014, nos sites de cuisine danois et suédois ont reçu plus de 50 millions de visites, un nombre impressionnant quand on sait que la population de ces deux pays n'est que d'environ 15 millions d'habitants. Nous avons aussi un site de cuisine en Finlande, qui a reçu 4 millions de visiteurs en 2014.





Nous voulons partager la joie et la fierté qu'il y a à savoir faire la cuisine

LES FOOD CAMPS DE LA FONDATION ARLA ONT OUVERT LEURS PORTES À L'AUTOMNE 2014.



**Arla Danemark voulait apporter quelque chose à la communauté tout en mettant en avant un aspect important de son activité. C'est ce qui a donné naissance aux Food Camps, les camps de sensibilisation alimentaire proposés par la Fondation Arla.**

À l'origine de ce programme, il y a le constat que de plus en plus de jeunes Danois font moins la cuisine et que les cours d'économie domestique ont une place de moins en moins importante dans les écoles. De nombreux chercheurs conviennent qu'il existe un lien entre l'absence de connaissances sur la nourriture et la cuisine et la difficulté à se sentir responsable de sa propre santé. Face au risque de voir la prochaine génération ignorante des choses de la nourriture ou de la cuisine, Arla Danemark a décidé d'agir pour inverser la tendance.

La fondation propose aux 13-14 ans et à leurs enseignants des camps de sensibilisation d'une semaine, composés de différentes activités en intérieur et en extérieur, où ils apprennent tout ce qu'il faut savoir sur l'alimentation, les ingrédients et la nature. L'objectif global de cette initiative est d'encourager les participants à adopter de bonnes habitudes alimentaires et un mode de vie sain.

« Ce qui compte, c'est ce qu'ils vivent », indique Sanne Vinther, responsable de la Fondation Arla. « Plus que tout autre chose, nous voulons faire découvrir la joie et la fierté qu'il y a à savoir faire la cuisine. »

Pendant ces camps, d'une durée de cinq jours, les chefs cuisiniers en herbe préparent tous leurs repas. Sans aucune connaissance préalable, ils apprennent à faire la cuisine et à accommoder n'importe quels restes. Les autres activités proposées comprennent la cueillette d'herbes aromatiques en forêt et une découverte des saveurs. La Fondation Arla entend ainsi sensibiliser ces jeunes à ce que nous mangeons plutôt que leur enseigner des techniques culinaires par trop élaborées.

« Nous apprenons aux jeunes à cuisiner des plats simples, qu'ils peuvent ensuite réaliser chez eux, et nous essayons de leur donner l'envie d'essayer de nouvelles saveurs, et c'est ce qu'ils ont vraiment envie de faire une fois qu'ils savent ce qu'il y a dans ce qu'ils mangent. »

Les habitudes alimentaires ne changent pas du jour au lendemain, et les Food Camps s'inscrivent dans un plan éducatif au long cours. Avant de participer à ces actions, les élèves reçoivent un ensemble de matériel pédagogique de la Fondation Arla, qui contient des exercices sur la nourriture, la santé et la nature, des thèmes sur lesquels les élèves continueront à travailler une fois le camp terminé.

« Nous pensons que ces camps peuvent changer les choses. J'ai entendu une jeune fille qui disait : "Maintenant, je pense savoir faire la cuisine, et mes parents me laisseront faire, parce qu'ils savent que j'ai été ici." »

Arla Danemark investit 1,3 million d'euros par an dans les activités de la Fondation Arla et les écoles versent une participation symbolique de 67 euros par enfant et par semaine. L'objectif pour l'horizon 2020 est que chaque année, 10 % d'une cohorte d'âge d'enfants des écoles danoises participent à un Food Camp et qu'un nombre bien plus important prenne conscience du message de la Fondation Arla.

« C'est, bien entendu, très ambitieux d'espérer influencer toute une génération, mais nous ferons tout notre possible. »

La Fondation Arla est une entité indépendante dirigée par un conseil doté d'une vaste expertise dans les activités avec les jeunes, la direction, l'alimentation et la santé. Afin de toucher le plus grand nombre, la Fondation Arla a conclu des partenariats avec d'autres entreprises ou organismes partageant les mêmes objectifs, comme IKEA, qui a l'ambition de participer au cadre matériel propice à la « qualité de vie », ou l'organisation nationale danoise « Madkulturen » (Culture culinaire), qui s'est associée à l'élaboration du matériel pédagogique pour les Food Camps.



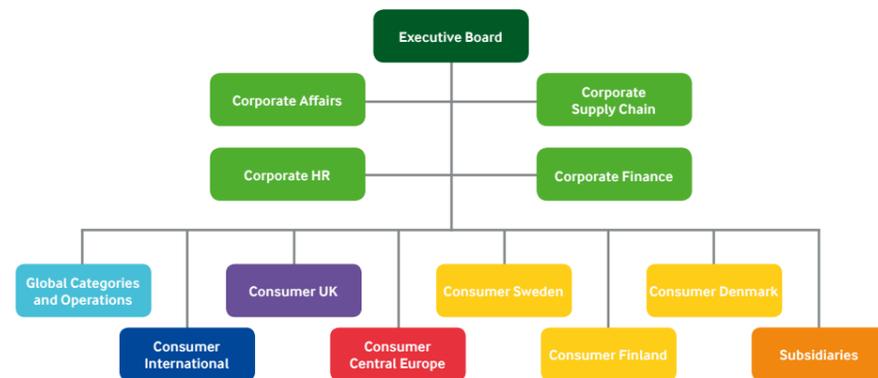
Sanne Vinther, responsable de la Fondation Arla, a mis les connaissances sur l'alimentation à l'ordre du jour.

## Exemples d'engagement local

Activités caritatives	Sport et santé	Incitation à faire la cuisine
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dons alimentaires au Danemark, en Finlande, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Russie et au Canada</li> <li>■ Children for Life au Bangladesh et en République dominicaine</li> <li>■ Activités bénévoles de collègues au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, par ex. campagnes contre la solitude des personnes âgées aux Pays-Bas</li> <li>■ Team Rynkeby – collecte de fonds pour la Children's Cancer Foundation, par ex. au Danemark, en Suède, en Finlande et en Norvège</li> <li>■ Danmarks insamlingen – collecte de fonds annuelle au niveau national pour les pays les plus pauvres de la planète.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projet dans le domaine de la santé dans une école de commerce au Danemark</li> <li>■ Campagne en faveur de la santé et de l'exercice physique et soutien aux activités sportives en Suède</li> <li>■ Activités communes avec le Comité olympique suédois permettant aux enfants de découvrir de nouveaux sports</li> <li>■ Programmes éducatifs à l'attention des femmes enceintes et des mères d'enfants du primaire en Russie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recettes, sites de cuisine et livres de recettes au Danemark et en Suède</li> <li>■ Fondation Arla au Danemark – Food Camps pour les enfants des écoles</li> <li>■ Food Festival – activités pour les écoles au Danemark</li> <li>■ Arla Guldsko – prix décerné aux clients, aux traiteurs et aux restaurants en Suède</li> <li>■ Partenaire des équipes culinaires nationales de Suède et de Finlande</li> <li>■ Cuisinier de l'année et pâtissier de l'année en Suède.</li> </ul>
Nature et origine du lait	Environnement	Autres
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise à l'herbe des vaches en Suède et au Danemark</li> <li>■ Blogs de producteurs laitiers au Danemark et en Suède</li> <li>■ Visites de fermes pour les enfants des écoles au Danemark, en Suède, en Allemagne et au Luxembourg. Visites de fermes pour des groupes de consommateurs en Finlande</li> <li>■ Campagne « Les producteurs laitiers, nos propriétaires » au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni. Campagne « Rencontrez l'agriculteur, votre voisin » en Suède.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Campagne de réduction des déchets au Danemark</li> <li>■ Partenaire d'une piste de VTT près d'une laiterie en Finlande</li> <li>■ Natuurmonumenten – fondation de préservation des paysages et du patrimoine culturel – et – National Arnhem-Eemland – projet sur les paysages – aux Pays-Bas</li> <li>■ Restructuration d'un jardin botanique à Saint-Petersbourg en Russie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forums sur l'emballage du lait en Suède, au Danemark, en Finlande et aux Pays-Bas</li> <li>■ Innovation ouverte avec des consommateurs et des fournisseurs au Danemark et en Suède</li> <li>■ Débats publics, par ex. Folkemødet au Danemark et Almedalsveckan en Suède</li> <li>■ Coopération avec des ONG.</li> </ul>

## Organisation du Groupe Arla, décembre 2014

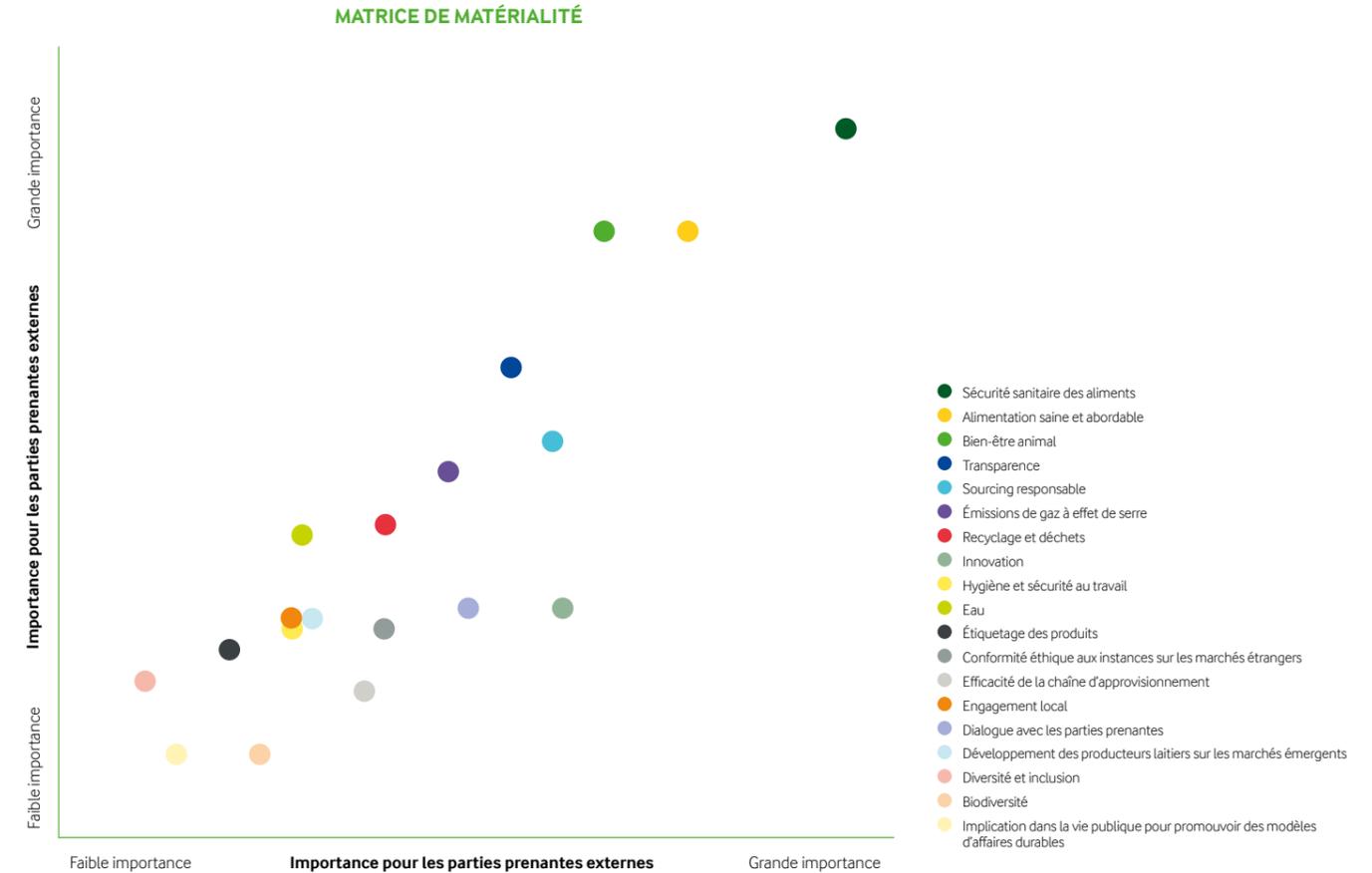
**Corporate Affairs** est chargé du développement et de la communication du Groupe. Direction : Peder Tuborgh. **Corporate Supply Chain** assure le contact avec les propriétaires et gère l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement mondiale, les achats mondiaux et les investissements sous la direction 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 sous la direction de Frederik Lotz.



**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 en Allemagne, en Pologne et aux États-Unis. Elle est placée sous la direction de Jais Valeur.

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-Carlson. **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** est placé 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 le reste du monde, est placé sous la direction de Finn S. Hansen. **Filiales à 100 % d'Arla** : Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods et Cocio.

## Améliorer les activités liées à la responsabilité de l'entreprise et l'information



**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.**

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 d'Arla s'accompagnent d'une ambition accrue de développer notre système de reporting.

Nous avons lancé en 2014 une étude de matérialité structurée qui avait pour objectifs principaux d'identifier les aspects importants pour nos principales parties prenantes et d'utiliser les connaissances ainsi obtenues pour mieux hiérarchiser nos activités en fonction des priorités. Nous pensons en outre que les résultats nous aideront à améliorer la portée et l'efficacité de nos processus de communication.

La première étape de l'étude de matérialité a consisté à identifier et recenser les aspects de responsabilité les plus pertinents pour notre activité. Pour ce faire, nous avons interrogé certaines

catégories de parties prenantes internes, consulté les études de benchmark d'autres entreprises et des normes officielles du secteur. Ensuite, une équipe de collègues Arla a regroupé et hiérarchisé les aspects, partant d'une liste de 58 points qu'elle a ensuite réduite à un répertoire final de 19 points. Enfin, nous nous sommes rapprochés des parties prenantes représentatives, tant en interne qu'en externe, afin de savoir quelles devaient être, à leur avis, les principales priorités d'Arla.

Sur la base de ce retour d'information, nous avons établi une matrice de matérialité sur laquelle ont été reportées les opinions des parties prenantes internes et externes. Les résultats ont indiqué 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 des aspects liés à l'impact sur le climat. Lorsque nous hiérarchiserons nos activités, nous intégrerons les résultats de l'étude de matérialité à nos décisions et les utiliserons pour orienter notre communication à destination des différentes catégories de parties prenantes. Nous continuerons à effectuer régulièrement des études de matérialité.

Par ailleurs, l'étude de matérialité sert, en liaison avec une analyse des lacunes, de base au respect des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). La GRI propose un grand nombre de KPI décrivant la gestion et les performances d'une entreprise dans les domaines de la durabilité et de la responsabilité. La dernière version des lignes directrices souligne combien les organisations ont besoin de centrer leur processus de reporting et leur rapport final sur des sujets essentiels à leur activité et pour leurs parties prenantes. Parallèlement à la rédaction du présent rapport, nous avons analysé les lacunes existant entre l'information disponible actuellement et les exigences de la GRI.

Nous entendons faire des efforts pour aligner notre système de rapports sur la norme de la Global Reporting Initiative, dans sa version G4, ce qui rendra nos rapports plus faciles à comparer avec ceux d'autres entreprises. Les résultats de l'étude de matérialité et de l'analyse des lacunes seront la base et un repère important pour le développement futur du processus de reporting.



Il y a sept ans, 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 souligner leur engagement dans la lutte contre le changement climatique. En 2010, le président du Conseil de surveillance 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](http://www.unglobalcompact.org) et sur le code de bonne conduite d'Arla : [www.arla.com](http://www.arla.com).

	Les entreprises sont invitées à ...	Exemples d'activités d'Arla	Page	
<b>Droits de l'homme</b>	1. promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence et	● Principes commerciaux ● Comportement sur le marché ● Étude de cas ● Approvisionnement	10–13 18–19 20–21 22–25	
	2. veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.	● Sécurité sanitaire des aliments ● Alimentation et santé ● Étude de cas ● Lieu de travail ● Droits de l'homme ● Relations communautaires	28–31 32–33 34–35 50–53 54–57 58–59	
	<b>Travail</b>	3. respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ;	● Principes commerciaux ● Approvisionnement	10–13 22–25
		4. l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;	● Lieu de travail ● Droits de l'homme ● Relations communautaires	50–53 54–57 58–59
		5. l'abolition effective du travail des enfants et		
		6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.		
<b>Environnement</b>	7. appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;	● Principes commerciaux ● Comportement sur le marché ● Étude de cas ● Approvisionnement	10–13 18–19 20–21 22–25	
	8. entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement et	● Environnement et climat ● Étude de cas ● Agriculture	38–41 42–43 44–45	
	9. favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	● Étude de cas ● Relations communautaires ● Étude de cas	46–47 58–59 60–61	
	<b>Lutte contre la corruption</b>	10. agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	● Principes commerciaux ● Comportement sur le marché ● Approvisionnement	10–13 18–19 22–25

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
<b>Une entreprise responsable</b>	<b>Principes commerciaux</b>	10–13	●	●	●	●	●	●	●	●	Afrique, Russie, Amérique du Sud
	<b>Principes opérationnels</b>	14–15		●	●	●	●	●	●	●	
	Étude de cas	16–17		●	●	●	●	●	●	●	
	<b>Comportement sur le marché</b>	18–19	●	●	●	●	●	●	●		
<b>La confiance dans les produits</b>	Étude de cas	20–21	●								
	<b>Approvisionnement</b>	22–25	●	●	●						Cocio
	<b>Sécurité sanitaire des aliments</b>	28–31	●	●	●	●	●	●	●		Chine, Russie
	<b>Alimentation et santé</b>	32–33	●	●	●	●	●	●	●		Chine, Arla Foods Ingredients
<b>Le souci de l'environnement et du bien-être animal</b>	Étude de cas	34–35	●								
	<b>Environnement et climat</b>	38–41	●	●	●	●	●	●			Canada, Arla Foods Ingredients
	Étude de cas	42–43		●							
	<b>Agriculture</b>	44–45	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Des rapports de respect mutuel</b>	Étude de cas	46–47		●	●	●	●				
	<b>Lieu de travail</b>	50–53	●	●	●	●	●	●	●	●	Russie, Arabie saoudite
	<b>Droits de l'homme</b>	54–57	●	●	●	●	●	●	●	●	Bangladesh, Côte d'Ivoire, Pologne, Arabie saoudite
	<b>Relations communautaires</b>	58–59, 62	●	●	●	●	●	●	●	●	Australie, Bangladesh, Canada, République dominicaine, îles Féroé, Norvège, Russie, Rynkeby Foods
<b>Des rapports de respect mutuel</b>	Étude de cas	60–61	●								





**Arla Foods amla**  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J  
Danemark

Téléphone +45 89 38 10 00  
Courriel [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)

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

Téléphone +49 211 47 23 10  
Courriel [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de)

**Arla Foods France**  
50 Rue de Paradis, Bat D RDC  
FR-75010 Paris  
France

Téléphone +33 14247 8805  
Courriel [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)