

# Bonduelle

Leader mondial du légume préparé, Bonduelle fonde sa croissance sur ses marques et leur développement à l'international. Avec, pour ambition, de devenir le référent mondial de l'alimentation végétale.

Entretien avec Christophe Château\*



**Depuis 1969 et la création de sa première filiale en Allemagne de l'Ouest, Bonduelle a planté ses couleurs dans le monde. Quelles sont aujourd'hui ses positions ? Que représente l'international dans le chiffre d'affaires du groupe, et dans ses résultats ?**

**Christophe Château :** Sur un chiffre d'affaires de deux milliards d'euros, la France représente 32 %, le reste de l'Europe 33 % et la zone hors Europe 35 %. En Europe, l'Allemagne représente 11 %, l'Italie 9 %, le Benelux 4 %. Hors Europe, les États-Unis 13 %, le Canada 11 % et l'Europe orientale, dont la Russie, 9 %. À la fin du mois de juin dernier, date de la clôture du dernier exercice (2014/2015), le résultat opérationnel était de 4,2 % en Europe et de 8,3 % hors Europe. La rentabilité est donc deux fois supérieure hors d'Europe.

**Le choix de la production sur place est-il prédominant ? De combien de sites industriels disposez-vous dans le monde ?**

**C. C. :** Nous disposons de 58 sites « agro-industriels », qui se décomposent ainsi : 44 usines, six plateformes logistiques et huit sites d'autoproduction agricole. Nous avons pour règle d'or d'approvisionner nos marchés par une production locale. En conserve et en surgelé, nos usines sont au cœur des champs ; nous nous situons dans les meilleures zones légumières du monde ; on cultive, on emboîte et on conditionne au Canada, États-Unis, Brésil, France, Espagne, Portugal, Hongrie, Pologne et Russie. Dans le domaine des salades en sachet, nous sommes présents en France, en Allemagne et en Italie, avec des usines dans ces trois pays. Les produits traiteur sont quant à eux focalisés sur la France. Les produits réfrigérés étant

\* Directeur de la communication externe, du développement durable et du marketing corporate, Bonduelle.

# « La » marque mondiale du légume

à durée de vie très courte, les usines sont à proximité des grandes agglomérations ; ainsi, nous avons des usines à Lyon, Rosporden, Saint-Benoist-sur-Vanne et Saint-Mihiel. Si les approvisionnements sont locaux l'été, les salades viennent en hiver du sud de l'Europe, de la ferme Bonduelle en Espagne, et du sud de l'Italie.

## Quels sont les pays où vous continuez d'exporter de France ?

C. C. : La France représente 32 % de nos ventes, mais 50 % de notre production, répartie sur une vingtaine d'usines. Par exemple, à Renescure, l'usine originelle du groupe dans le nord de la France, assure la production de légumes verts en conserves pour l'Allemagne. De France, nous exportons encore dans le monde entier, principalement des produits à plus forte valeur ajoutée, même si le *business model* consiste plutôt à produire localement pour les marchés locaux.

## Avez-vous des terres en propre et une politique de filière dotée d'une charte de développement durable ?

C. C. : Si nous n'avons pas vocation à cultiver nous-mêmes nos légumes, nous sommes néanmoins notre propre producteur pour certaines zones ou certains produits, pour garantir les approvisionnements ou développer notre *know how* agronomique. C'est le cas en Russie, où nous cultivons 10 000 hectares sur deux fermes, en Espagne avec une ferme productrice de salades en période hivernale – afin d'approvisionner nos usines européennes –, ou encore en France, pour la moitié de notre production française de champignons ; nous disposons également d'une ferme pilote au Canada. Nous sommes très impliqués dans la filière amont agricole, avec une politique contractuelle qui engage et protège les 3 500 cultivateurs qui travaillent pour Bonduelle. Nous disposons de services agronomiques – au total 200 spécialistes – comprenant notamment des chefs de plaine, qui, travaillant en relation étroite avec plusieurs fermes sur un périmètre défini, ont pour

rôle de déterminer avec les agriculteurs leurs dates de semis ou de récolte, assignant à chaque parcelle un usage propre, de façon à approvisionner nos usines de la façon la plus linéaire possible. Nous avons dans notre politique RSE un volet agricole prônant notamment des pratiques respectueuses des sols et de l'environnement et avons élaboré une charte agronomique, signée par l'ensemble de nos agriculteurs, qui garantit la qualité et la traçabilité totale de nos légumes.



**Le management des filiales et usines est-il local ?**

C. C. : Nous avons des filiales commerciales dans 18 pays, avec un management essentiellement local – notre politique décentralise les responsabilités, car nous considérons que les locaux connaissent mieux les habitudes, les modes de consommation et les goûts de leur pays –, à l'exception de la Russie et du Brésil, dirigés par un Français. C'est pareil sur le plan industriel, tout en favorisant la mobilité des collaborateurs d'un pays à l'autre afin d'échanger les savoir-faire.

**Quel est votre fer de lance ? Les conserves, les surgelés ? Le frais et prêt à l'emploi est-il également « internationalisable » ?**

C. C. : Dans le cas de la croissance interne, nous développons d'abord les conserves, car c'est le plus facile sur le plan logistique, puis le surgelé et, en troisième lieu, le frais. En cas de croissance externe, cela dépend des opportunités. Aujourd'hui, nous sommes présents quasiment partout en conserve et en surgelé, avec certes des positions plus ou moins fortes, en Allemagne, France et Italie en salades en sachets, alors que le traiteur se cantonne à la France.

**Certains pays où Bonduelle est présent exportent-ils ?**

C. C. : Le *business model* reste de produire localement. Ainsi, plus de 80 % des produits Bonduelle vendus en France sont cultivés en France. Les pays qui exportent le font sur leurs



Récolte du maïs au Canada

« Le seul produit très standard, le plus international, est le maïs doux. Nous sommes, aujourd'hui, premier producteur dans le monde »

zones proches. Par exemple, le Canada exporte vers les États-Unis, le Brésil vers l'Amérique du Sud, la Hongrie vers l'Allemagne et les autres pays d'Europe centrale et orientale, dont la Russie. Notre usine du Portugal, qui fabrique des produits méditerranéens très spécifiques – qui ne poussent que là – exporte quasiment toute sa production.

**Les recettes sont-elles adaptées aux goûts locaux ? D'autres sont-elles propres à chaque pays ?**

C. C. : Le seul produit très standard, le plus international, est le maïs doux. Nous sommes, aujourd'hui, premier producteur dans le monde. Nous avons deux variétés, l'une – *supersweet* –, très tendre et très sucrée, est commercialisée partout et l'autre, plus traditionnelle, en Russie et Europe orientale. Les recettes et variétés de petits pois, par exemple, diffèrent beaucoup selon les pays : il y a presque autant de sortes de petits pois que de pays. Il est également des produits très spécifiques. Au Canada, notre marque de surgelés Arctic Gardens propose des produits liés aux traditions culinaires du pays, comme les légumes pour « pâté au poulet ». Dans les pays de l'Est, nous proposons une gamme de gros cornichons, consommés comme des légumes. Au Portugal, nous fabriquons pour la péninsule ibérique des pousses de navets surgelées, produit très populaire là-bas.

**Dans quels pays la marque Bonduelle est-elle présente ? Quelles sont les autres marques internationales du groupe ? Cassegrain est-elle exportée ?**

C. C. : La marque Bonduelle est présente dans une centaine de pays, elle est absente au Canada et aux États-Unis, où elle n'est connue qu'en *foodservice*. Au Canada, nous utilisons

La marque canadienne Arctic Gardens rachetée en 2007





la marque Arctic Gardens en surgelés, qui appartenait au groupe Aliments Carrière, que nous avons racheté en 2007. Nous avons aussi Globus en Russie, marque très connue, rachetée au groupe d'aucy en 2012 – ainsi qu'une usine située à Timachevsk et une ferme de 6 000 hectares – et Cassegrain en France (un peu vendue au Benelux).

### Pourquoi aux États-Unis les MDD sont-elles en position de force par rapport aux marques nationales ?

C. C. : C'est un énorme marché, où les marques de distributeurs ont une place importante. Nous nous y sommes implantés en rachetant en 2012 le leader des surgelés en marque de distributeur, le groupe Allens, basé dans le nord-est des États-Unis avec ses trois sites de production de légumes surgelés et son site de conditionnement. Le coût de création d'une marque aux États-Unis « *from scratch* » serait beaucoup trop élevé, mais dans une prochaine étape, il n'est pas exclu qu'on y en achète une, comme nous souhaitons le faire avec Géant Vert l'été dernier, transaction qui n'a pas pu aboutir.

### Quelles sont vos marques concurrentes dans le monde ?

C. C. : Il n'y a pas d'autre marque multi-spécialiste, comme l'est Bonduelle. La majorité d'entre elles se spécialisent sur une seule technologie ou font des légumes parmi d'autres produits. On peut néanmoins citer Géant Vert, Bird's Eye, Findus ou Iglo, qui sont des marques internationales – les autres sont plutôt locales. Bonduelle est la seule marque multi-technologies, *multichannel* grande distribution et *foodservice*, transversale, et la plus internationale de toutes les marques.

### En Allemagne, les consommateurs considèrent Bonduelle comme une marque locale. Comment expliquer ce succès ? Dans votre communication, mettez-vous en avant vos origines françaises ?

C. C. : Dans notre stratégie marketing, nous ne mettons pas en avant l'origine France, car la culinaryité française est rarement un argument marketing. On se positionne toujours comme marque locale. En Allemagne, Bonduelle a très vite investi en communication et sa saga publicitaire sous forme de dessin animé, associé à une chanson, a marqué les esprits. La marque Bonduelle a de surcroît une consonance un peu allemande, elle est donc considérée par les Allemands comme une marque autochtone. Les Allemands de l'Est la connaissaient, car ils recevaient les chaînes de télévision de l'Ouest. Le jour où le mur de Berlin est tombé, Bonduelle a pu ainsi très vite conquérir ce marché. Bonduelle est également considérée comme une marque italienne par les Italiens.



Globus, une grande marque russe rachetée au groupe d'aucy en 2012

### Quelles sont vos perspectives de développement en Amérique du Nord. Et dans le Sud ? La croissance doit-elle toujours passer par des acquisitions ?

C. C. : Nous avons créé une *business unit* Bonduelle Amériques, qui gère tout le continent américain, y compris le Brésil. Nous souhaitons continuer à nous y développer par croissance interne, mais aussi par acquisitions, soit d'outils de production, soit d'une marque – ou les deux. Le potentiel de développement est encore très important aux États-Unis. Il l'est aussi en Amérique du Sud à partir de notre usine brésilienne, mais aussi en Amérique centrale.

### Et en Asie ?

C. C. : On y exporte des produits. On y sera implanté un jour, mais pour l'heure l'Asie ne fait pas partie de nos priorités. La culture du frais y est très développée, notamment en Chine, contrairement au marché du légume préparé. En Inde, la culture alimentaire se rapproche plus de celle de l'Europe, mais le pays demeure compliqué sur le plan de la distribution. On s'y développera certainement un jour.

### Quelles sont les perspectives de développement en Russie ?

C. C. : La Russie est un pays très important pour Bonduelle. Nous avons été parmi les premiers Européens à y construire une usine en 2003. C'est le premier pays en volume en conserve pour la marque Bonduelle, avec plus de 50 % de parts de marché et la marque est devenue générique : on n'achète pas une boîte de maïs, on achète une Bonduelle. Notre notoriété est supérieure à celle de Coca-Cola. L'embargo russe de 2014 a plutôt été bénéfique pour nous, nos produits n'ayant pas été affectés puisque nous produisons localement. Notre potentiel de développement est encore important, avec par exemple d'autres technologies comme le surgelé.



# Bonduelle

## AMERIQUES

Sur le plan publicitaire, avez-vous un slogan commun à tous les pays où vous êtes présent (« Bonduelle, surprenez-vous ») ? Les publicités sont-elles gérées localement ?

C. C. : Notre plateforme de marque, centrée sur l'inspiration culinaire, est commune à tous les pays – tout comme notre slogan. Elle est en revanche adaptée localement, avec des films locaux réalisés par des agences de publicité elles aussi locales.

L'international peut-il être source d'innovation pour la France, comme ce nouveau procédé de surgélation, In Flavor, que vous testez pour la restauration collective dans une usine au Québec ?

C. C. : Si la plus grande partie des innovations provient encore de la France et de l'Europe de l'Ouest, nous voyons se développer de vraies innovations de rupture dans d'autres pays. Le cas d'In Flavor au Canada est un bon exemple ! Nous avons un brevet mondial pour la catégorie des légumes. Ce procédé permet de réduire le relargage d'eau d'un produit surgelé à la décongélation. Le produit coûte plus cher, mais en contrepartie il offre un vrai avantage, en particulier concernant la restauration hors foyer, pour la préparation des pizzas ou sandwiches par exemple. On peut y mettre des bases de légumes sans relargage d'eau qui ramollisse la pâte.

Peut-il être également source de nouveaux produits pour la France ?

C. C. : Oui, par exemple les poivrons et aubergines grillés venus du Portugal et développés non seulement en foodservice mais aussi en grande distribution dans nos poêlées ou mélanges surgelés.

Vous avez été déréférencés par un distributeur français en Russie pour ne pas avoir accepté ses demandes en matière de prix. Les comportements de la distribution française s'exporteraient donc également ?

C. C. : 52 % du résultat du groupe est réalisé hors d'Europe, pour 35 % du chiffre d'affaires. Cela s'explique avant tout par des croissances de marché ou des positions de part

« Nous sommes très impliqués dans la filière amont agricole, avec une politique contractuelle qui engage et protège nos 3 500 cultivateurs. »

de marché plus favorables, mais aussi pour partie par des relations avec la distribution moins orientées sur le prix qu'en Europe de l'Ouest.

Êtes-vous victimes de la contrefaçon ou de l'imitation ?

C. C. : C'est arrivé, notamment en Russie où notre marque est notoire, mais c'est un phénomène qui tend à diminuer.

En 2013, vous avez lancé VegeGo ! 2025, un projet stratégique pour devenir le référent mondial du bien-vivre par l'alimentation végétale. Comment cela se traduit-il concrètement ?

C. C. : C'est un projet d'entreprise très ambitieux, lancé par la direction générale, qui a sollicité la réflexion en parallèle de l'actionnaire familial, du comité exécutif et des cadres dirigeants. Thème de cette réflexion : Bonduelle en 2025. Les conclusions, très convergentes, ont abouti à la définition d'une mission : « être le référent mondial qui assure le bien-vivre par l'alimentation végétale ». « Être le référent » définit notre volonté de bien faire les choses, de bien nous comporter dans notre action quotidienne. Le « bien-vivre », notion holistique, porte sur le plaisir, la santé, par de bons produits et un environnement préservé grâce à nos pratiques RSE. « L'alimentation végétale » définit notre champ d'action, plus large que le simple légume en investissant de nouveaux territoires comme celui des fruits, des fleurs ou des algues par exemple. Ce projet définit également quelques objectifs chiffrés, comme la réalisation d'un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros, un résultat opérationnel courant de 250 millions d'euros et un nombre d'accidents du travail réduit à zéro. Depuis, nous avons déjà divisé par quatre le taux d'accidents dans nos usines. Ce projet s'est également traduit par 22 chantiers de transformation confiés à des groupes de travail d'une dizaine de personnes chacun, portant aussi bien sur des sujets RSE qu'industriels, ou sur la politique de marque ou de communication. Le but est de mettre en place les solutions sans tabou, pour atteindre ces objectifs par un travail de co-création mobilisant des acteurs de tous horizons parmi les collaborateurs. ■