

Du bénéfique fonctionnel au bénéfique expérientiel



De nouveaux horizons s'ouvrent – portés par de nouvelles tendances –, créateurs de valeurs. Le groupe Bonduelle entend y demeurer leader.

Entretien avec
Jean-Christophe Sibileau *

En 2013, vous avez lancé VegeGo ! 2025, avec pour objectif de devenir un référent mondial du bien-vivre par l'alimentation végétale. L'usage du végétal dans l'alimentation quotidienne des Français est-il appelé à s'accroître ? Peut-il répondre aux défis nutritionnels de la planète ?

Jean-Christophe Sibileau : L'alimentation végétale est une tendance de fond qui témoigne d'une reconfiguration du panier alimentaire et des modes de consommation sur le long terme, et ce dans de très nombreux pays dans le monde. Cette tendance, le « flexitarisme », regroupe des personnes qui tendent à réduire leur consommation de viande. Elle représenterait aujourd'hui près d'un tiers de la population française et atteindrait 72 % avec les personnes

adoptant un comportement « flexitarien » sans se déclarer. Cette tendance va progresser, en pénétration comme en fréquence. Elle s'inscrit dans une prise de conscience réelle de consommateurs de plus en plus avisés dans leurs choix consuméristes. C'est dans ce cadre que le groupe Bonduelle a lancé le projet VegeGo, cohérent avec ses savoir-faire, mais également ses valeurs et engagements sociétaux et environnementaux.

Quelles sont les ambitions de Bonduelle dans le domaine du végétal, particulièrement dans certaines catégories lourdes mais souvent considérées comme de « belles endormies », à l'instar de la conserve ?

J.-C. S : Les légumes et l'alimentation végétale existent sous de très nombreuses formes et technologies, au-delà des légumes

* General Manager Europe Branded Business, groupe Bonduelle

frais bruts, pour offrir des solutions prêtes à l'emploi qui permettent de consommer en toutes saisons. Mais les offres sont disséminées dans les magasins, avec des organisations par rayons et segmentations pour des raisons qui échappent aux processus de choix. Un nouvel agencement dans le magasin permettrait de mieux les refléter et de capter tout le potentiel de cette aspiration profonde à consommer davantage végétal. Certaines chaînes de magasins, en Hongrie par exemple, ont déjà adopté un regroupement physique des différents univers dans un même espace. Plus près de chez nous, des tests de même nature sont actuellement réalisés par des distributeurs en Belgique. Le groupe Bonduelle s'est donc engagé dans un chantier catégoriel très ambitieux, qui redéfinit le périmètre de ses marchés – dont la conserve de légumes¹ –, leur rôle, leurs principaux leviers de croissance, et mène à une segmentation via les rôles et usages ouvrant de nouveaux horizons de consommation, décloisonnant les technologies et permettant de recréer de la valeur en étant nourri par des innovations de rupture : produits, technologies, packaging et concepts. À titre d'exemple : les mini-boîtes maxi créatives *Touche de* permettent d'ajouter une touche de couleur et de goût végétal dans les plats ; *Légumiô*, « les légumes autrement », propose avec *Légumiô pasta* – des pâtes 100 % légumes et légumineuses, sans gluten et riches en protéines, faciles à cuisiner et à faire manger aux enfants – et *Légumiô en sauce* – 50 % de sauce et 50 % de généreux morceaux de légumes – une solution rapide, complète et gourmande pour agrémenter pâtes et riz. En *food service*, nous avons eu une démarche similaire en redéfinissant les rôles des légumes à partir d'études ethnographiques poussées pour les mettre au centre de l'assiette. La marque a un rôle majeur en matière de plaisir, de service et d'expérience.

Quelles sont les grandes tendances modifiant le rapport aux marques et les modes de consommation qui impactent votre stratégie ?

J.-C. S : Au-delà des tendances de fond pérennes, présentes depuis de très nombreuses années dans l'alimentaire (plaisir,



Les toutes nouvelles gammes *Légumiô en sauce* et *Légumiô Pasta*

L'aspiration à consommer local est une des formes d'expression du « *small is beautiful* ». C'est un phénomène mondial.

naturalité, *convenience/snacking*...) et des facteurs démographiques structurants sur l'évolution des offres (évolution démographique vers des petits foyers et vieillissement de la population), quatre tendances majeures se dessinent, qui changent profondément les modes de consommation et vont rebattre les cartes dans les années à venir sur le plan des marques. La première est la lame de fond de l'alimenta-

tion et de la protéine végétales, que nous venons d'évoquer. La deuxième porte sur le « *small is beautiful* ». L'aspiration à consommer local est une des formes d'expression de cette tendance. Elle s'inscrit dans une défiance pour les grandes marques alimentée par les crises médiatiques répétées². C'est un phénomène mondial³. La part de marché des petites marques prend un point par an depuis cinq ans chez les « millenials » (les 17-34 ans). À ce

rythme, elles seront devant les marques internationales d'ici 2020. La troisième tendance porte sur la recherche accrue de sens et de spiritualité via une consommation éthique, raisonnée et environnementale, elle concerne particulièrement les millenials. La quatrième tendance porte sur le bio, qui quitte son marché de niche pour acquérir un statut de segment majeur de l'alimentaire⁴. Le digital constitue une caisse de résonance et un facteur accélérateur de ces grandes tendances. Dans ce contexte, les grandes marques qui tireront leur épingle du jeu sont celles qui donnent du sens, qui parlent vrai et ne font jamais de concession au contrat implicite qui les lie aux consommateurs. La communication doit aussi savoir évoluer. Aussi avons-nous adapté

nos plateformes de communication des différents pays européens pour coller aux styles de vie, aux cultures et aux usages locaux, en amplifiant les dimensions émotionnelles et inspirationnelles. Enfin dans ce nouveau contexte, l'engagement sociétal et environnemental est majeur. Bonduelle a été précurseur et en a fait un axe stratégique fondateur.

Pour répondre au développement des plateformes de marque, l'enjeu n'est-il pas de bien définir son écosystème afin de changer de statut, de la marque-produit à la marque-service ?

J.-C. S : Nous voulons promouvoir le bien-manger et le bien-être par l'alimentation végétale. Nos marques de légumes prêts à l'emploi (Bonduelle en Europe et Cassegrain en France) portent en elles la praticité, mais aller au-delà et dépasser le bénéfice fonctionnel pour apporter du service est devenu un enjeu majeur. Cela suppose en premier lieu de faire du développement de l'intimité clients une priorité. Nous avons développé différentes initiatives de réseaux alternatifs : à Villeneuve-d'Ascq, un magasin Bonduelle Bienvenue nous permet de créer ce lien direct intime avec nos consommateurs ; Mon panier secret est un concept de vente à domicile avec ateliers culinaires, qui comprend un réseau de 105 ambassadeurs et 11 chefs d'équipes à travers 72 villes.

Enfin, le digital est un domaine clé via nos sites et actions sur les réseaux sociaux. Cassegrain a, par exemple, fortement développé sa présence sur Twitter et Instagram. Bonduelle développe très fortement sa visibilité via les bloggeurs, influenceurs ou sites tels que demotivateur.fr/food. La part de cœur est tout aussi importante que la part de marché pour assurer la croissance sur le long terme.

Dans le cadre de l'économie dite « collaborative », sollicitez-vous des start-up ? Si oui, dans quels domaines et sont-elles conduites à devenir un des leviers pérennes de création de valeur ?

J.-C. S : Explorer « le lointain et l'ailleurs » avec des approches innovantes fait partie de la stratégie de création de valeur de Bonduelle. Nous avons mis en place le pôle Prospective & Développement en 2016, dont le rôle est d'identifier des opportunités en dehors du territoire actuel des *business units* de Bonduelle, spécialement en *open innovation* avec

Nos marques de légumes prêts à l'emploi portent en elles la praticité, mais aller au-delà et dépasser le bénéfice fonctionnel pour apporter du service est devenu un enjeu majeur.

des entrepreneurs et start-up. L'approche start-up pour défricher ces nouveaux territoires peut être beaucoup plus agile, rapide et frugale que des approches traditionnelles en interne quand elle est menée avec les bons partenaires, ceux qui partagent une vision commune. Nous venons de mener un appel à projet avec des partenaires tels que Sodexo et Village by Crédit Agricole sur l'innovation autour des protéines végétales au service de l'alimentation humaine. Appel qui nous a permis de « sourcer » des start-up françaises et internationales innovantes dans ce domaine ⁵. Nous collaborons activement avec toutes sortes de start-up sur la révolution agricole actuelle : Internet des objets (IoT), agriculture de précision, agriculture connectée...

La symétrie des attentions est-elle amenée à être centrale dans le management des salariés et dans la performance du groupe ?

J.-C. S : Elle est centrale depuis très longtemps et ancrée dans les valeurs du groupe – la simplicité, la confiance, l'intégrité,

1 - 3,5 milliards d'euros en Europe.

2 - 25 % des Français font confiance aux grandes entreprises, quand ils étaient 55 % il y a 10 ans.

3 - La croissance dans le monde des marques locales PGC est de 6,2 % vs 3,4 % pour les marques globales. Le phénomène est plus marqué en Europe, avec des marques locales qui frôlent les 10 % de croissance vs 1,5 % pour les marques internationales.

4 - En France, le bio devrait représenter près de 10 % de la consommation alimentaire en 2025 !

5 - lavoixdunord.fr/177988/article/2017-06-14/peut-nourrir-9-milliards-d-humains-avec-les-proteines-vegetales.



Amandine Goetz



Amandine Goetz

l'ouverture, l'équité, l'excellence –, dans lesquelles la dimension humaine est omniprésente. Elle s'exprime d'ailleurs dans la septième valeur : le souci de l'homme. Ce *caring* est un des moteurs de l'efficacité collective et de l'épanouissement des collaborateurs de Bonduelle. Le quatrième pilier du projet d'entreprise VegeGo, co-construit avec les collaborateurs du groupe, l'affirme également : « *Nous favorisons l'épanouissement des femmes et des hommes* ». Cela se traduit enfin par une organisation faite pour favoriser l'autonomie des *business units*, l'esprit d'initiative, la simplicité des prises de décision et la rapidité dans l'exécution. Ce *caring* participe de la marque-employeur, car les millenials veulent donner du sens à leur travail.

Quels impacts ont l'évolution des réseaux et des modes de distribution, l'e-commerce, sur votre vision du développement ?

J.-C. S : Nous vivons une accélération de la mutation du commerce moderne, marquée par la crise du modèle de l'hypermarché, qui doit trouver un second souffle au risque de disparaître face à la puissance de l'e-commerce dans le *non food* ; la mutation du hard discount en supermarchés discount à gamme courte ouvre de nouvelles perspectives, mais aussi de nouveaux challenges pour les marques ; la montée de l'e-commerce prend une nouvelle tournure avec l'investissement inattendu – qui n'est sans doute qu'un premier pas – d'Amazon dans le *retail* classique. Whole Foods offre à Amazon une plateforme et une offre large et compétitive sur les produits *organics* et Clean Label. La perméabilité croissante de la barrière entre *food service* et *retail* amène également à reconsidérer nos modes de fonctionnement parfois cloisonnés entre ces deux réseaux.

Enfin les nouveaux réseaux alternatifs, tels que la vente directe à la ferme ou les chaînes « locavores », en très forte progression malgré un faible poids actuel, représentent un vrai défi pour le modèle des grandes marques qui en sont essentiellement absentes.

Les relations entre fournisseurs et distributeurs font souvent l'objet de polémiques, aussi bien sur le plan des filières que sur celui des négociations commerciales. Comment évoluer vers des relations participant davantage à la construction des marchés qu'à une destruction de la valeur ?

J.-C. S : C'est en effet une constante, et plus particulièrement en France avec le poids de son histoire et des indépen-

dants. Cela amène à des relations trop souvent essentiellement transactionnelles, centrées sur la période clé des négociations, où se cristallisent tensions et conflits, nourris par une guerre des prix destructrice de valeur. Mais il ne faut pas oublier que les marques ne sont devenues ce qu'elles sont que grâce à la puissance de distribution du commerce moderne. Il n'y a pas de fatalité, les grandes marques ont un rôle à jouer dans le challenge de la croissance rentable. Pour revenir à un modèle vertueux, il y a nécessité d'une nouvelle vision de croissance partagée sur un mode collaboratif et responsabilisant par chacun des acteurs de la filière, passant par les marques, l'innovation et des investissements pour la soutenir. Nous avons décidé de nous engager de manière volontariste dans cette direction, en construisant des relations privilégiées avec ceux de nos clients qui décideront de collaborer pour bâtir des stratégies catégorielles et des plans de croissance pérennes pour nos catégories ⁶.

Bonduelle est aussi bien le nom de l'entreprise, la marque principale et le nom de la famille fondatrice. Ce triptyque vous responsabilise-t-il davantage qu'une marque non éponyme ? Comment gérez-vous votre réputation ?

J.-C. S : C'est une spécificité, et une chance que le groupe sait pleinement exploiter. La réussite et la reconnaissance très forte de la qualité de notre marque nourrissent directement et positivement l'image de l'entreprise. Et inversement, l'engagement RSE de l'entreprise rejaillit très positivement sur la confiance que les consommateurs ont dans notre marque principale. Elle fut élue l'année dernière première marque alimentaire française en matière de confiance

Les nouveaux réseaux alternatifs, en très forte progression malgré un faible poids, représentent un vrai défi pour le modèle des grandes marques.

des consommateurs, devant Danone. Travailler dans un groupe familial, à la gouvernance stable et pérenne, est une vraie chance qui permet de bâtir un modèle de croissance rentable sur des stratégies et investissements à long terme assumés, sans la dictature du court terme, et sur une culture et des valeurs qui mettent l'homme au centre des principes d'action. Ce qui n'est pas incompatible avec l'audace, la vision et des projets ambitieux, comme le prouvent l'acquisition lourde et structurante de Ready Pac foods aux États-Unis cette année, ainsi que notre dynamique de croissance organique forte en Europe. Les États-Unis sont désormais premier pays en chiffre d'affaires devant la France, l'Amérique est à égalité avec l'Europe, et le frais est devenu le premier métier du groupe, *ex-aequo* avec la conserve. Être un groupe familial qui ose et réussit est un vrai atout pour attirer les meilleurs talents. ■



6 - Bonduelle est une des marques alimentaires françaises générant le plus de points de contact avec les consommateurs, elle est dans le top 5 des plus fortes croissances de grandes marques alimentaires en Europe. Cassegrain est une marque premium leader sur son marché, qui touche un tiers des foyers en France.

iD 02

LES NOUVEAUX MÉCANISMES DE L'ATTENTION

Toute l'équipe de SORGEM ID sera au RDV, début 2018, pour vous parler des nouveaux mécanismes de l'attention dans un monde où tout est flux et liquidité.



**SORGEM TOUJOURS LÀ
POUR VOUS INSPIRER**