

La marque,

Acteur de progrès

Marque entreprise, marque famille et marque produit, Bonduelle s'appuie sur des valeurs qui font sens durablement.

Entretien avec Christophe Bonduelle,
PDG du groupe Bonduelle



Quelles transformations majeures ont marqué le management de la marque au cours des deux dernières décennies ?

Christophe Bonduelle : La première évolution majeure porte sur l'émergence du développement durable, étendu depuis à la RSE ou responsabilité sociale de l'entreprise, qui impacte le management des marques. Dans le cas d'une marque éponyme comme la nôtre, marque entreprise, marque famille et marque produit, les conséquences sont encore plus importantes, notamment sur le plan de la réputation. La deuxième évolution vient des nouvelles technologies, celles développées sur Internet et le digital, qui ont généré une relation plus directe et plus interactive avec le consommateur et permis l'émergence de nouveaux circuits de distribution comme les drives.

Sommes-nous passés de la marque produit à la marque entreprise ?

C.B. : Nous sommes en train d'y passer, car les nouvelles dimensions ne sont pas encore totalement intégrées

dans le marketing *mix* ou traduites dans les comportements d'achats. Il est vrai que le consommateur est de plus en plus vigilant sur le comportement des entreprises qui deviennent, qu'elles le veuillent ou non, des actrices à part entière de la société civile. Mais cette dimension s'ajoute sans rien retrancher.

En quoi le processus d'innovation permet-il, aujourd'hui, de mieux répondre qu'hier aux attentes réelles des consommateurs ?

C.B. : Le temps de l'innovation « cosmétique », « gadget », la énième recette d'un produit revisité, tout cela est derrière nous. Le consommateur, plus mature, attend des innovations plus rupturistes mais également plus simples. Dans notre cas, le lancement de notre nouvelle gamme vapeur mono-légume s'inscrit dans cette tendance. Nous avons supprimé l'eau, ce qui est techniquement difficile à réaliser, mais nutritionnellement meilleur. Un client sur deux de cette nouvelle gamme n'achetait pas de conserve auparavant ! Nous avons également

lancé une gamme de surgelés précuits, rupturiste sur le plan technique mais simple quant à l'offre.

En quoi les nouvelles technologies, avec par exemple le développement des réseaux sociaux sur internet, le digital, peuvent-elles être considérées comme une opportunité ou un danger pour les marques ?

C.B. : Elles sont plus une opportunité qu'un danger, car elles rendent possible une relation plus directe avec le consommateur. Elles peuvent même se substituer, parfois, à des études qualitatives coûteuses, souvent sujettes à caution. Avoir accès à ce qui se dit sur Internet permet aux services marketing d'être moins victimes d'interprétations d'études, et aux consommateurs d'obtenir des réponses rapides et directes. L'opportunité porte également sur le temps d'espace de communication beaucoup moins cher que les espaces classiques. À noter que nous finançons une chaire marketing à l'EDHEC depuis cette année, pour étudier l'impact des nouvelles technologies dans le marketing des marques alimentaires.

Comment relégitimer la marque aux yeux de ses pourfendeurs et de certains consommateurs blasés ?

C.B. : Dans un contexte de crise du pouvoir d'achat, la sensibilité au prix s'accroît. Pour autant, la marque n'a jamais été délégitimée, en dépit des excès de pratiques aussi bien sur le plan des prix, des fausses innovations, de la profusion des promotions. Ainsi, la crise révèle les excès et fait prendre conscience qu'une marque doit être sérieuse dans son discours, sa distribution, la formation de ses prix. Le plafonnement actuel des marques distributeurs témoigne de la reconnaissance des marques par les consommateurs.



Avoir accès à ce qui se dit sur Internet permet aux services marketing d'être moins victimes d'interprétations d'études, et aux consommateurs d'obtenir des réponses rapides et directes.

Comment vos marques ont-elles contribué et contribueront-elles demain à écrire l'histoire de la société (civile) ?

C.B. : Elles contribuent depuis longtemps, grâce à la praticité de nos produits, à faciliter la consommation de légumes et elles participent ainsi à l'amélioration de la santé publique. Soulignons également, s'il était besoin, la composante agricole de nos marques, et depuis de nombreuses années, nous défendons le concept de l'agriculture écologiquement intensive qui conjugue compétitivité et défense de l'environnement. Nous contribuons, là aussi, au bien-être de la planète. Ajoutons que notre Fondation, centrée sur la nutrition, fait de la pédagogie auprès des enfants, des adolescents et des CSP – qui sont les plus exposés à la pandémie d'obésité.

À quels objectifs répond la nouvelle organisation de votre société en quatre Business Unit ?

C.B. : Depuis le 1^{er} janvier, la nouvelle organisation répond à un premier objectif de simplification, puisque nous passons de huit à quatre BU, deux en Europe, deux hors d'Europe. Cela permet d'augmenter leur autonomie de décision opérationnelle et de diminuer le poids des services centraux. Le schéma de gouvernance s'en trouve simplifié, avec la disparition du poste de directeur général par « autonomisation » des 4 DG de BU. Le comité exécutif passe ainsi de douze à sept personnes. Le deuxième objectif est de s'adapter aux enjeux de nos développements futurs, hors d'Europe.

Quels sont, aujourd'hui, les atouts de l'entreprise familiale ?

C.B. : Autrefois jugées un peu ringardes, les entreprises familiales semblent retrouver leurs lettres de noblesse à la faveur de la crise. Le premier atout est le raisonnement à long terme grâce à la stabilité de l'actionnariat, qui n'est pas constamment obnubilé par le rapport trimestriel et privilégie davantage la valeur créée sur le long terme. Le deuxième atout porte sur la capacité de réactivité due à la proximité de l'actionnaire. C'est grâce à elle que l'année dernière, nous avons réalisé trois acquisitions en un seul mois. La proximité du management – troisième atout –, est facilitée par la nature de l'actionnariat. Quatrième atout : l'enracinement local. Les entreprises familiales sont attachées à un territoire, elles délocalisent moins. Cela crée une culture forte. ■