



Bonduelle

Orchestrer le progrès dans une vision fédératrice

Face aux défis majeurs auxquels il est confronté, le groupe Bonduelle doit améliorer sa compétitivité. La mise en place d'une démarche alliant progrès et rentabilité financière va lui permettre de répondre aux objectifs fixés par les actionnaires : pérennité, indépendance de la société et épanouissement des collaborateurs.

Exigence du marché et dynamique interne : accorder les voix...

Début 2000, sur un marché en croissance, le spécialiste du légume sous toutes ses formes est un groupe en bonne santé : un niveau de performance technique élevé, une croissance à deux chiffres, des investissements judicieux répondant aux nouveaux besoins des consommateurs, une stratégie d'innovation dynamique... Dès 2003 cependant, l'entreprise est confrontée à un marché morose : la

consommation est atone, la concurrence des pays de l'Est et de l'Asie se renforce dangereusement... il lui faut donc s'adapter...et vite !

Groupe d'origine familiale, Bonduelle se caractérise par le fort attachement de son personnel à l'entreprise. Sa culture ancienne constitue un réel facteur de solidité mais elle induit également une certaine difficulté à se remettre en cause. Dans ce contexte, l'organisation doit développer beaucoup d'énergie pour générer les changements nécessaires à l'accompagnement de l'évolution très rapide du marché.

La nouvelle direction industrielle en est pourtant convaincue : il est possible de « faire mieux avec l'existant ». Mais comment ? Le déclic se produit lorsque Bonduelle achète l'usine de Frudesa en Espagne. En impliquant l'ensemble de son personnel dans une dynamique d'amélioration continue, ce site a réussi à « faire bouger » son organisation. En y introduisant une culture du challenge, elle a atteint des taux de performance remarquables.



Définir le tempo...

Parmi les six branches que compte le Groupe, quatre d'entre elles - Bonduelle Grand Public, Food Service, Traiteur, Frais - décident alors de mettre en place une démarche de Progrès Permanent. L'objectif ? optimiser les coûts industriels en donnant à chaque collaborateur les moyens d'être acteur dans son équipe et de s'impliquer au quotidien.

Structurée avec l'aide de Proconseil, la démarche mise en place est pilotée de façon très rigoureuse et cadencée. Dans un premier temps, chaque direction de site construit sa vision.

Celle-ci, fixée à trois ans, tient compte de l'environnement global : évolution du

marché, besoins exprimés par les clients, le personnel...

Elle y associe des domaines d'action qui sont autant de supports au déroulement du plan de progrès. Variables selon les problématiques des sites, ces axes prioritaires recouvrent aussi bien la sécurité alimentaire que la maîtrise et la réduction des coûts, en passant par l'innovation ou encore la satisfaction des clients. Enfin, en se fondant sur ces domaines, l'entreprise fixe un plan opérationnel - à trois mois et un an - centré sur des projets spécifiques qu'elle sera amenée à piloter régulièrement.

Sur certains sites, ils ont été regroupés en trois catégories :

- « management » : l'équipe, afin de les améliorer, révisé tout ou partie de ses processus et de leur fonctionnement

- « percée » : l'équipe se focalise sur l'avancée radicale d'un indicateur de résultat (productivité, délai de traitement d'une commande...)

- « technique » : tout projet qui comporte une dimension technique pointue (investissements, intervention de la maintenance...).

L'ensemble des services est concerné : ressources humaines, production, comptabilité, achats, informatique. Toutes les opérations industrielles sont donc focalisées sur des cibles tangibles, mesurées par des indicateurs de résultat et des objectifs glissants sur plusieurs années ; L'esprit de challenge est plus que jamais présent.



A chacun sa gamme...

Permettre à une organisation de générer sa propre évolution implique une démarche globale de conduite du changement : Chaque acteur a alors un rôle bien précis à jouer.

Quelques exemples

Bonduelle Traiteur : les équipes de production se mobilisent sur les pertes matières et les divisent par trois, en quelques mois.

Bonduelle Grand Public : le processus de construction budgétaire est revu par l'équipe comptabilité/finances; il est fiabilisé et accéléré.

Bonduelle Food Service : les équipes Commerce/Marketing et Supply Chain travaillent ensemble à la réduction des ruptures client et les divisent par dix, en trois mois.

A chacun sa gamme donc mais dans le respect d'une certaine harmonie. Il est essentiel en effet, que tous les acteurs puissent partager, échanger entre eux afin de donner du sens à l'ensemble. Ce partage sera facilité si l'appropriation de la démarche est forte. Ainsi, de Homère à Food Progress, chaque site rivalise d'imagination pour qualifier sa dynamique de progrès autour de laquelle il ne va cesser de communiquer.

Des supports (fiches méthodes, lettre d'information...) sont alors créés, des actions de communication sont mises en place ; elles visent notamment à ouvrir les usines vers l'extérieur. Le site de Resecure (Bonduelle Grand Public), par exemple, accueille régulièrement d'autres industriels, curieux de rencontrer in situ les véritables acteurs du progrès et de pouvoir échanger avec eux. Une ouverture à la fois valorisante et enrichissante pour tous.

Une multitude d'acteurs pour une même partition

Fédérer ainsi les énergies permet de réaliser des gains dans tous les domaines avec des impacts financiers substantiels (cf encadré) : sécurité des hommes et des produits, pertes matières, achats techniques, efficacité administrative, réduction des délais, introduction de nouveaux produits...

En l'associant à la marche de l'entreprise, Bonduelle a donné des clés à l'ensemble de son personnel : ces clés lui permettent de comprendre l'environnement très mouvant dans lequel évolue l'organisation et la nécessaire mobilité dont elle doit faire preuve.

Mieux informées, plus impliquées et résolument ouvertes sur l'extérieur, les équipes sont désormais mieux préparées à vivre des ruptures économiques et technologiques et aptes à vivre une démarche de progrès dans le temps.

Plus de 2 000 personnes sont déjà concernées par cette démarche globale de conduite du changement. D'autres sites du Groupe s'approprient à la mettre en place, en l'adaptant à leurs spécificités (en termes de métiers, de cultures...) ; car c'est l'un des points forts de l'approche Bonduelle : tout en générant une dynamique d'amélioration continue cohérente au niveau du Groupe, dans le respect de ses valeurs, elle a su laisser une réelle liberté d'action à chaque site.

Au delà du périmètre industriel, l'entreprise va désormais franchir un pas supplémentaire et déployer ces projets sur les secteurs logistique et commercial, en faisant systématiquement rimer croissance avec performance !

Des résultats qui parlent

- Gains réalisés de **1 à 2 millions d'euros** par site sur les sites les plus avancés
- Diminution de **50%** des accidents du travail
- Baisse des prix de revient industriels jusqu'à **20%**
- Amélioration de la productivité de **20 à 40%**
- Réduction des Pertes matières de **30 à 70%**



« Nous avons besoin d'insuffler un réel esprit de challenge au sein de nos équipes, plus de 1000 personnes, mais nous n'avions pas l'expérience d'un tel déploiement. Dans le respect de nos valeurs humaines, Proconseil a su nous accompagner dans la structuration de notre projet et jouer un rôle d'aiguillon.

Chacun doit apporter sa pierre à l'édifice

En nous poussant systématiquement à nous remettre en cause, à un rythme à la fois réaliste et soutenu, il nous a tous aidés à grandir et a permis à chacun d'apporter sa pierre à l'édifice ».

François Letissier
Directeur Industriel
Bonduelle Grand Public



Groupe Bonduelle

Créé en 1901

Activité : le marché du légume

Trois procédés : conserve, surgelé, frais

Effectifs : 5 900 personnes

Chiffre d'affaires : environ 1,4 milliard d'euros (dont 33% à l'international)

Sites de production : 27 (dont 13 en France)

Organisation en six filiales : Bonduelle Traiteur, Frais, Grand Public, Food Service, BPL Légumes, Développement



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris
Tél : +33 (0) 1 40 64 59 00
Fax : +33 (0) 1 40 47 05 75
Proconseil.net