DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2023

Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1

UE7 – MANAGEMENT
Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient 1

Document autorisé :
Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat : **le sujet comporte 12 pages numérotées de 1/12 à 12/12**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE (9 points)

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE (11 points)

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 « Bonduelle ne perd pas le Nord ! ».

Document 2 « Bonduelle : les secrets d'une incroyable longévité. »

Document 3 Bonduelle en chiffres (période 2020-2021).

Document 4 Les principaux concurrents de Bonduelle.

Document 5 L'organisation des *business units* de Bonduelle.

Document 6 Actionnariat et structures de gouvernance du groupe (au 1er juillet 2021).

Document 7 Entretien avec Guillaume Debrosse, Directeur Général du groupe Bonduelle.

Document 8 Comment construire sa raison d'être ? L'exemple de Bonduelle.

Document 9 Bonduelle bousculée par le casse-tête russe.

Document 10 À Estrées-Mons, Bonduelle mêle savoir-faire et innovation pour produire des légumes surgelés et en conserve.

Document 11 La filière des légumes en conserve face à des crises multiples.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner *explicitement* dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

Entreprise familiale créée en 1853, Bonduelle est aujourd'hui une entreprise multinationale qui produit et commercialise des légumes transformés *(légumes en conserve, produits surgelés et produits frais*) pour le secteur de la grande distribution, de la restauration et de l'industrie.

Forte de 14 700 salariés, l'entreprise dont le siège social est implanté dans le Nord de la France à Villeneuve-d'Ascq, est présidée par Christophe Bonduelle qui, depuis le 1er juillet 2018 a confié la direction générale du groupe à Guillaume Debrosse, lui-même membre de la famille. Ce sont ainsi plusieurs générations de la famille Bonduelle qui ont impulsé le développement de l'entreprise. Actuellement, Bonduelle poursuit des objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Depuis sa création, cette entreprise du secteur agro-alimentaire a appuyé son développement sur la diversification de ses métiers et l'internationalisation de ses implantations. L'entreprise compte 55 sites industriels ou d'autoproduction agricole. Ses légumes, cultivés sur plus de 128 000 hectares par 3 500 partenaires producteurs, sont ainsi commercialisés dans une centaine de pays.

À côté de ces nécessaires adaptations, Bonduelle est confrontée à des contextes turbulents avec, en particulier, la crise sanitaire liée à la Covid, le conflit entre la Russie et l'Ukraine, les fortes tensions inflationnistes, et le changement climatique. Des contextes qui participent par ailleurs aux exigences alimentaires des consommateurs et qui ont conduit Bonduelle à se fixer pour mission d'être le référent mondial pour le bien-vivre par l'alimentation végétale.

Dans un tel contexte de marché particulièrement bouleversé, Bonduelle a mis en place en 2021 un grand programme de transformations qui vise à construire un nouveau projet collectif d'entreprise. Dénommé « INSPIRE », ce projet décline en particulier une ligne stratégique autour d'une vision de long terme partagée. Le comité exécutif de Bonduelle SA (le COMEX) a en charge la construction et le suivi de ce projet collectif d'entreprise.

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

Une année après la mise en place du projet « INSPIRE », le comité exécutif de Bonduelle SA vous missionne pour préparer les conditions de mise en œuvre de ce projet.

Aussi, dans le cadre de cette mission et pour nourrir votre réflexion, on vous demande en première intention de traiter les quatre points suivants :

1. **Identifier et analyser la pertinence de la structure organisationnelle de Bonduelle.**
2. **Présenter les menaces auxquelles Bonduelle est exposée à l'aide des outils adéquats.**
3. **Caractériser et justifier l'intérêt du mode de gouvernance de Bonduelle.**
4. **Mettre en évidence les variables à piloter au sein de l'activité production.**

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

Dans le cadre de votre mission, le comité exécutif vous demande une réflexion sur les enjeux de la définition d'une raison d'être et vous invite en particulier à traiter le sujet suivant :

Comment la raison d'être de Bonduelle est-elle au service de son management ?

Remarque : en réponse à cette question, il est attendu une argumentation structurée s'appuyant sur le contexte, vos compétences et vos connaissances (théoriques et factuelles).

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – « Bonduelle ne perd pas le Nord ! »

Le groupe, né sous le Second Empire est désormais une multinationale présente sur tous les continents. Mais sans pour autant renier son implantation nordiste et sa gestion familiale.
En 1853, deux amis, Louis-Antoine Bonduelle-Dalle et Louis Lesaffre Roussel décident de se lancer dans la production d'alcool puis de levure. Ils s'implantent à Renescure (Hauts de France). Au début du XXème siècle les deux clans choisissent de se partager le groupe et de mener chacun leur aventure. Les Lesaffre sont désormais les premiers producteurs de levure du monde.

Or Vert

Les Bonduelle, à la tête des « Établissements Bonduelle » explorent une autre piste : la mise en boîte de petits pois qu'ils produisent, à l'origine, eux-mêmes. Ce légume devient un véritable « or vert » pour le groupe qui grossit à toute vitesse, avec toujours un membre de la famille Bonduelle à la tête de l'affaire.

À partir des années 1950, l'entreprise diversifie son activité et met en conserve des haricots verts, des haricots blancs, de la macédoine. Et son « hit », le petit pois-carottes qui sera lancé en 1957. D'autres produits voient le jour mais sont peu à peu abandonnés : poisson en conserve, cassoulet, frites en boîtes. Ce sont bel et bien les légumes qui feront le succès de la société agro-alimentaire. Qu'ils soient dans des boîtes en fer blanc ou surgelés. Très vite, la France s'avère un terrain de jeu trop étroit pour la famille Bonduelle qui s'implante en Allemagne en 1968. Le début d'une aventure mondiale. La chute du mur de Berlin ouvre des nouveaux marchés : République Tchèque, Pologne, Hongrie, Russie… Les années 1990 voient aussi le géant des légumes débarquer en Amérique du Sud. Malgré cette stratégie d'internationalisation, la famille Bonduelle reste très attachée à sa région dans laquelle elle a gardé son siège social et de nombreux sites de production.

Second marché

Patiemment, l'entreprise a muté : de petite conserverie familiale, elle est devenue société multinationale. Ce qui implique de nouveaux moyens de financement. En 1998, la sixième génération de Bonduelle fait un choix fort : introduire le groupe sur la Bourse de Paris… tout en faisant en sorte que la majorité du capital (52 %) reste entre de bonnes mains : celles de la famille.

Le Français met en place une stratégie de croissance externe ambitieuse : en 2007, l'acquisition du canadien Aliments Carrière permet à la société de s'implanter en Amérique du Nord. Dix années plus tard, c'est l'américain Ready Pac Foods, spécialiste des salades préparées qui tombe dans l'escarcelle du groupe. L'an dernier, l'entreprise a frappé un grand coup en misant 27,6 millions d'euros sur Del Monte. De quoi se renforcer sur le marché nord-américain. Le champ de petit pois de Renescure paraît à la fois très loin, mais très proche.

Source : « magazine-décideur.com » - 6 juin 2019.

Document 2 – « Bonduelle : les secrets d'une incroyable longévité. »

Patron des Hauts-de-France, Christophe Bonduelle, 59 ans, représente la 6ème génération du groupe éponyme créé en 1853. Alors qu'il vient de quitter ses fonctions opérationnelles, tout en conservant la présidence, il nous explique l'histoire de ce géant de l'agroalimentaire, si emblématique de ces ETI familiales qu'il faut développer.

Comment le groupe s'est-il transformé au fil des années ?

Cette transformation s'explique par un savant cocktail de facteurs de continuité et de changement. Chaque génération essaye d'apporter sa pierre à l'édifice et de transmettre à la génération suivante.

Nous aurions disparu depuis bien longtemps si nous n'avions pas changé depuis un siècle et demi. Nous avons connu plusieurs ruptures stratégiques régulières, intervenant pratiquement à chaque nouvelle génération. Une génération a besoin de réussir des ruptures stratégiques pour se légitimer et rééquilibrer les droits par rapport aux devoirs.

Et pour la quatrième génération ?

Ce fut le démarrage de la mise en conserve de produits de la ferme à la place du métier historique principal de la distillerie jusqu'à une rupture stratégique très forte au milieu des années 50. Une période de 20 ans a suivi cette rupture. Bonduelle était alors un conserveur au sens large du terme : légumes, fruits, plats cuisinés, poissons. Ce fut également le tout début de l'internationalisation vers des pays limitrophes comme le Benelux, l'Allemagne et l'Italie.

À la fin des années 60, la France rentre dans l'ère de la société de consommation. Comment Bonduelle s'est-elle adaptée à ce nouveau paradigme ?

Une nouvelle rupture stratégique forte est intervenue à ce moment-là avec l'arrêt de tout ce qui ne concernait pas les légumes et le lancement en parallèle d'une nouvelle technologie émergente en France, le surgelé. Nous avons aussi assisté à une intensification de l'international. À la fin des années 90, une nouvelle rupture stratégique s'est opérée avec la volonté de proposer des légumes sous toutes leurs formes. Ce virage a supposé de se lancer dans les légumes frais qui sont aujourd'hui devenus notre activité principale devant la conserve et le surgelé, et de devenir mondiaux en adressant notamment l'Europe orientale – Russie, Arménie, Ukraine et Biélorussie – et l'Amérique du Nord.

Quel regard portez-vous sur ces changements de cycles ?

Lorsque l'on observe ces facteurs de changement, force est de constater qu'il existe des cycles plus ou moins rapides selon que l'on parle de vision de l'entreprise, de stratégie ou d'organisation. On change de vision environ tous les 20 ans, tandis que les stratégies changent plus souvent. Les politiques d'entreprises doivent s'adapter à un environnement changeant et les organisations doivent être agiles. En 2012, nous avons refait un exercice de vision pour l'horizon 2025 qui nous a fait changer d'ambition stratégique. Auparavant, nous courions après le leadership mondial du légume transformé. Depuis 2012, nous aspirons à quelque chose de beaucoup plus qualitatif : nous souhaitons désormais être le référent du bien vivre par l'alimentation végétale […]

Pourquoi avoir cédé, à 58 ans, la direction opérationnelle à Guillaume Debrosse, en charge des activités du groupe en Russie, Ukraine et Hongrie, tout en conservant la présidence ?

Appelé très jeune au plus haut niveau de l'entreprise, j'avais déjà 26 ans de direction générale et 17 ans de présidence et de direction générale à mon actif. Cela use. D'autant plus lorsque vous devenez très internationaux et que vous arpentez en permanence le monde entier. Par ailleurs, je suis lucide : au fil du temps, on perd notre capacité à imaginer les choses autrement. L'environnement est en pleine effervescence avec les nouvelles technologies, les nouvelles façons de consommer et de travailler. J'ai pensé qu'un regard neuf serait opportun pour appréhender ces changements. Concernant le choix du moment, nous avions à gérer des renouvellements importants au sein du comité de direction. J'estime qu'une famille doit s'organiser pour sa génération et non pas vouloir tout verrouiller pour la génération suivante.

Une transmission idéale ?

Au bout de 25 ans, j'ai une connaissance intime du groupe et une certaine emprise dessus. Mettre en place quelqu'un doit se faire en douceur. Les phases de transmission au sein d'une entreprise familiale étant délicates, les choses sont plus simples lorsque l'on dispose du temps d'accompagnement nécessaire devant soi.

Passer le relais à 58 ans permet donc de disposer du temps pour accompagner mon successeur. Il existe chez nous une sorte de règle non écrite selon laquelle on doit laisser les postes opérationnels à des acteurs plus jeunes à l'âge de 60 ans. On prépare d'ailleurs l'avenir en continu : le groupe emploie déjà une poignée de représentants de la septième génération familiale. Tous recrutés avec rigueur : chaque nouvelle tête doit avoir décroché un diplôme de niveau bac + 5, avoir la trentaine, maîtriser parfaitement l'anglais et afficher deux expériences professionnelles réussies.

Source : à partir de Entreprendre.fr - Propos recueillis par Isabelle Jouanneau – 10/04/2019, à partir de La Croix – Après le décès de Bruno Bonduelle, la sixième génération arrive aux manettes – 20/09/2022.

Document 3 – Bonduelle en chiffres (période 2020-2021).

RESSOURCES

Partenaires économiques

→ Un capital financier indépendant et ouvert à la croissance.
→ 740 millions d'euros de capitaux propres.

Consommateurs

→ 6 marques leaders : Bonduelle, Cassegrain, Arctic Gardens, Globus, Ready Pack Food, Del Monte.
→ 55 sites agro-industriels.
→ 3 circuits de distribution dans plus de 100 pays : grande distribution, restauration hors foyer et vente à industries.

Agriculteurs

→ Nos 311 experts agronomes collaborent étroitement avec nos 3500 partenaires agriculteurs.

Collaborateurs

→ Nos 14 700 salariés équivalent temps plein.

Planète et climat

→ Le climat, l'eau et les sols sur 124 000 hectares cultivés dans le monde.

VALEUR CRÉÉE ET PARTAGÉE

Partenaires économiques

→ 2 779 millions d'euros de Chiffres d'Affaires
→ 57 millions d'euros de résultat net.
→ 100 millions d'euros dédiés aux investissements industriels.

Consommateurs

→ Une alimentation végétale saine et accessible pour tous les moments de consommation.
→ 96% des produits Bonduelle et Cassegrain classés Nutri-score A ou B en Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France et Pays-Bas.

Agriculteurs

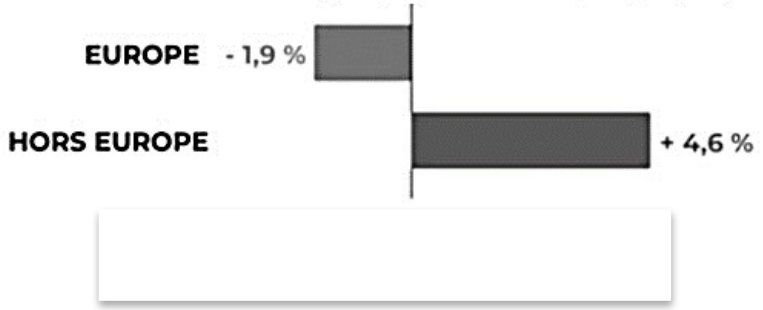
→ 90% des agriculteurs partenaires ont renouvelé leur contrat.
→ 52 % des surfaces cultivées utilisent des alternatives aux pesticides de synthèse.

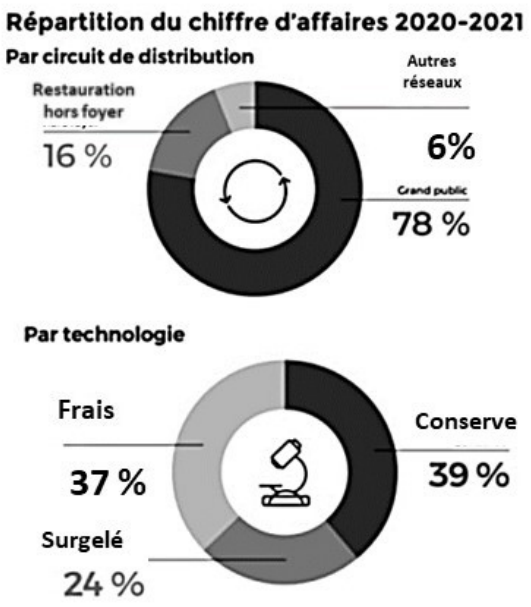
Planète et climat

→ -9% d'émission de gaz à effet de serre entre 2018 et 2021.
→ 10,6% d'énergies vertes dans le mix énergétique.
→ 97,3% des emballages conçus pour être recyclables ou réutilisables.

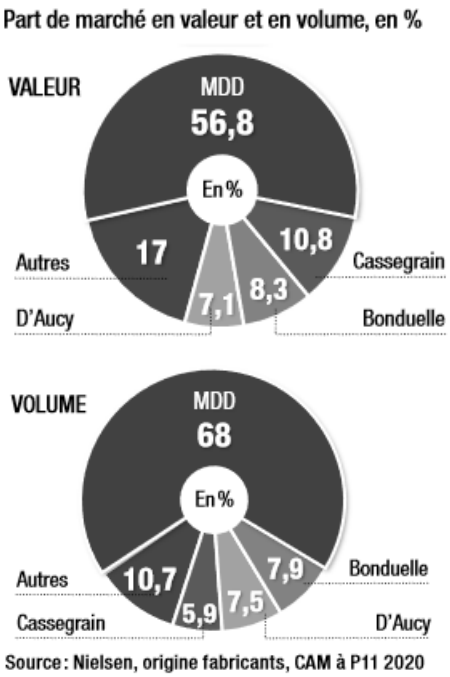
Chiffre d'Affaires et croissance du CA 2020-2021 par pays et zone géographique

- France **23%**
- États-Unis **34%**
- Canada **12%**
- Allemagne **7%**
- Europe du Sud **8%**
- Eurasie **6%**
- Europe du Nord **5%**
- Europe centrale **3%**
- Autres **2%**





Grand public = grande distribution



Remarque : MDD = Marque de Distributeur

Source : « Rapport Intégré du groupe Bonduelle 2021-2022 »

Document 4 – Les principaux concurrents de Bonduelle.

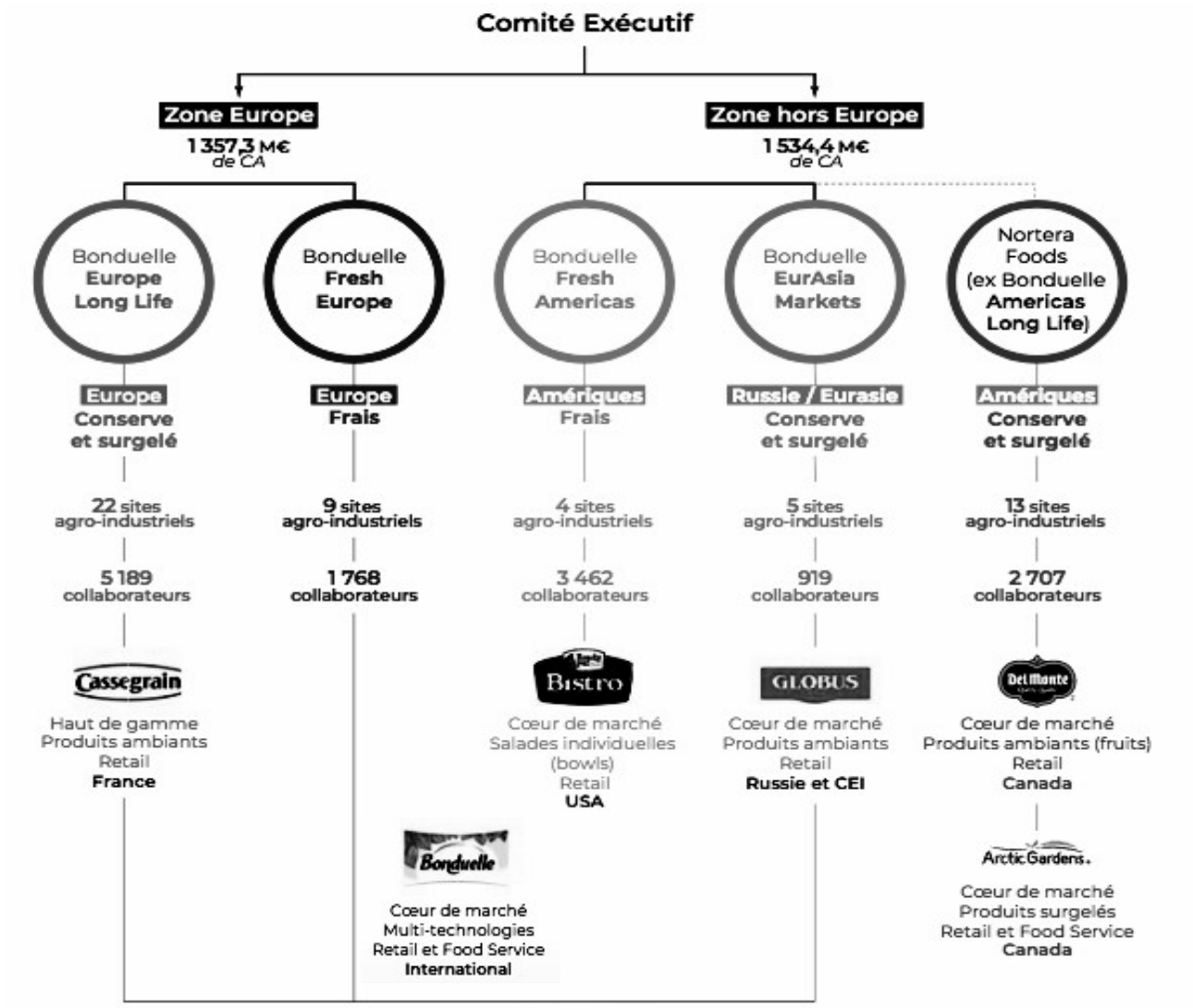
[…] Bonduelle n'est pas le seul groupe agroalimentaire à exercer sur le segment des légumes transformés et, s'il est le leader de ce secteur en Europe, il reste menacé par certaines entreprises. Voici donc ses principaux concurrents à l'heure actuelle :

- **Unilever :** groupe anglo-néerlandais ; il s'agit du quatrième acteur mondial du marché de l'agroalimentaire après Nestlé, PepsiCo et Coca-Cola ;
- **Géant Vert :** entreprise du groupe General Mills, spécialisée dans la production de légumes surgelés commercialisés uniquement aux Etats-Unis et de légumes en conserve et, récemment, tout comme Bonduelle, propose également des salades prêtes à l'emploi ;
- **Pierre Martinet :** entreprise française qui commercialise différents produits traiteur dont des produits à base de légumes transformés ;
- **Fleury Michon :** entreprise française qui commercialise différents produits traiteur à base de viande mais se diversifie vers d'autres produits alimentaires ;
- **Eureden :** union des coopératives Triskalia et d'Aucy qui propose des marques telles que d'Aucy, Ronsard, Payson Breton, Point Vert, Magasin Vert.

Source : « stratégie-bourse.com », consulté en janvier 2023.

Document 5 – L'organisation des *business units* de Bonduelle.

Notre groupe est organisé en deux zones géographiques (*zone Europe et hors Europe*), qui font apparaître cinq *business units* (unité opérationnelle) spécialisées par marques. Ces *business units* sont dotés de moyens financiers propres, sont responsables du développement de leurs produits et assurent majoritairement la fabrication et totalement la commercialisation.
Les objectifs du groupe sont définis par la gérance représentée par Bonduelle SCA sur la base de la feuille de route communiquée par l'Associé commandité.



Sur chaque continent Europe, EurAsie et Amériques, nous animons nos business units dans une recherche de proximité et d'adaquation avec les bassins de production et les marchés de consommation.

En Europe, Bonduelle organise ses activités en business units :

- **Bonduelle Europe Long Life (BELL)** rassemble les activités de produits en conserve et surgelés pour ses marques propres (Bonduelle et Cassegrain) et les marques de distributeur (MDD) pour les circuits de la grande distribution et de la restauration hors foyer.
- **Bonduelle Fresh Europe (BFE)** regroupe l'ensemble des activités de produits frais prêts à l'emploi (salades en sachets dites de 4ème gamme et salades traiteur) et la marque Bonduelle et les marques de distributeurs pour les circuits de la grande distribution et de la restauration hors foyer.

Hors Europe, Bonduelle dispose de trois business units :

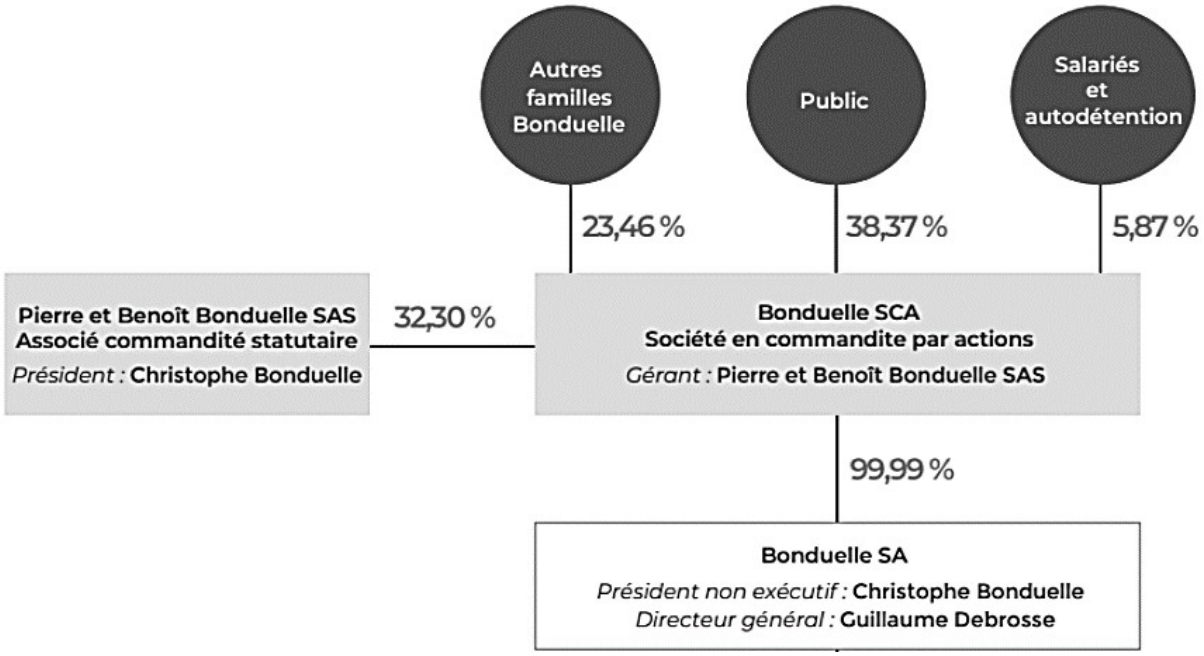
- **Bonduelle EurAsia Markets (BEAM)** réunit toutes les activités de produits en conserve et surgelés en Eurasie sous les marques Bonduelle et Globus ainsi que sous les marques de distributeurs dans l'ensemble des circuits de distribution.
- **Bonduelle Americas Long Life (BALL)** rassemble toutes les activités de produits en conserve et surgelés en amérique du Nord et du Sud, aux marques Del Monte, Arctic Gardens et Bonduelle ainsi qu'aux marques de distributeurs, dans les circuits de la grande distribution et de la restauration hors foyer. Pour permettre le développement de ces activités, en particulier à marques propres, en ligne avec ses points stratégiques et ses ambitions de croissance, Bonduelle a cédé en juillet 2022 65% de ses activités de conserve et surgelé en Amérique (Canada et États-Unis).
- **Bonduelle Fresh Americas (BFA)** regroupe l'ensemble des activités de produits frais en amérique du Nord sous les marques Ready Pac Foods, Bistro, Ready Snax, elevAte et pour des marques distributeurs pour les circuits de la grande distribution et de la restauration hors foyer.

Source : « Bonduelle.com », consulté en décembre 2022

Document 6 – Actionnariat et structures de gouvernance du groupe (au 1er juillet 2021).

« *Nous avons un modèle d'entreprise et d'actionnariat qui explique en grande partie notre succès et notre longévité* », précise Christophe Bonduelle.

Un actionnariat de Bonduelle caractérisé par une forte présence familiale



Bonduelle SA a en charge l'activité opérationnelle du groupe autour des zones Europe et hors Europe au travers des *business units*. Cette entité est dirigée par Guillaume Debrosse, Directeur général, également représentant permanent du gérant de Bonduelle SCA. Christophe Bonduelle, après avoir été Président directeur général, assure la fonction de Président non exécutif du Conseil d'Administration de Bonduelle SA depuis juillet 2018. Guillaume Debrosse est âgé de 52 ans, il est diplômé de l'Université Paris Dauphine, membre de la famille Bonduelle, a débuté sa carrière chez l'Oréal, puis dans les télécoms et notamment chez Telefonica où il a occupé à Singapour la Direction Financière sur la zone Asie Pacifique, et a rejoint le Groupe Bonduelle en 2007.

Bonduelle SA dispose d'un Conseil d'Administration et d'un Comité exécutif (Comex) :

- ➔ Le Conseil d'administration est composé de 13 membres : des représentants de la famille Bonduelle et des administrateurs indépendants. Leur mission : définir la stratégie de l'entreprise et sa politique d'investissements.
- ➔ Le Comité Exécutif - Pour exercer son mandat, le Directeur général, Guillaume Debrosse, s'appuie depuis 2021 sur un Comité Exécutif ou Comex, en charge de l'exécution de la stratégie définie par le Conseil d'Administration de Bonduelle SA. Le Comité Exécutif ou Comex a également en charge la construction et le suivi du projet collectif d'entreprise « INSPIRE ». Dans sa composition, le Comité Exécutif caractérise le souci de mixité des organes de gouvernance et la dimension internationale du groupe.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance* assure le contrôle permanent de la gestion de la société (examen des comptes, jugement sur la conduite des affaires sociales) pour le compte des actionnaires commanditaires. Le Conseil de Surveillance est composé de neuf membres dont un membre représentant les salariés. (…)

**Martin Ducroquet, Président du Conseil de surveillance et Agathe Danjou, Vice-Présidente sont des membres de la famille Bonduelle.*

Source : « Bonduelle.com », consulté en décembre 2022.

Document 7 – Entretien avec Guillaume Debrosse, Directeur Général du groupe Bonduelle.

[…] « Si la croissance de Bonduelle 2020-2021 a été contrastée du fait de la crise sanitaire, le groupe a démontré son extrême résilience. Dans un contexte d'évolutions très irrégulières, la capacité des équipes à se mobiliser collectivement et solidairement conjuguée à un haut niveau d'exigence et à un modèle robuste et intégré ont été nos meilleurs atouts pour poursuivre notre croissance. Nous avons su nous adapter et innover au service de notre stratégie de croissance durable à impact positif.

[…] Cette année a également été marquée par l'adoption de la raison d'être de Bonduelle, qui guide les futurs choix stratégiques du groupe et sa vision long terme, et par la construction du projet collectif d'entreprise, INSPIRE. Plus que jamais, la crise sanitaire conforte Bonduelle dans sa vision long terme et sa volonté de protéger notre environnement tout en nourrissant l'Homme durablement. Notre raison d'être est de « *Inspirer la transition vers l'alimentation végétale pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète.* » Au cœur de notre modèle de création de valeur, elle guide le groupe vers un modèle plus résilient et créateur d'impact positif.
Cette raison d'être est déjà en action puisque nous sommes engagés dans la démarche de certification B Corp qui certifie des entreprises disposant d'un impact sociétal et environnemental positif. Nous poursuivons encore son déploiement en 2021 grâce à notre nouveau projet collectif d'entreprise INSPIRE. Enraciné dans nos valeurs, il fixe le cap qu'est notre raison d'être, définit une ligne stratégique claire alliant performance durable et impact positif, et promeut notre modèle de leadership qui permet de la mettre en œuvre.
Ce modèle de leadership se compose d'attitudes individuelles, qui invitent chacun d'entre nous à renforcer son leadership et à développer son impact positif, et de principes collectifs internes qui nous permettent de développer collectivement les compétences nécessaires pour réussir dans notre ambition d'apporter un impact positif à chacune de nos parties prenantes » (…)

Source : « Bonduelle.com », document d'enregistrement universel 2020-2021, extraits.

Document 8 – Comment construire sa raison d'être ? L'exemple de Bonduelle.

(…) Depuis l'entrée en vigueur de la Loi PACTE en mai 2019, plus d'une centaine d'entreprises françaises se sont déjà emparées du sujet de la raison d'être. Avec la période de transition climatique, environnementale et sociétale que nous traversons et qui implique une remise en question du rôle de l'entreprise, La loi Pacte offre aux entreprises une opportunité stratégique pour accélérer leur transformation positive, matérialisée par leur contribution au bien commun.
Fin février, Bonduelle révélait sa raison d'être : *« Inspirer la transition vers l'alimentation végétale pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète* ».
En 2012, lors d'un exercice stratégique et prospectif, Bonduelle avait déjà formulé sa vision. Notre ambition se traduisait alors ainsi : « *devenir le référent mondial qui assure le bien vivre par l'alimentation végétale* ». L'entreprise familiale, déjà consciente du rôle majeur de l'alimentation au cœur des grands enjeux contemporains, a noté l'évolution progressive de ces enjeux et des nouvelles attentes sociétales depuis la formulation de cet objectif il y a bientôt 10 ans.
Aujourd'hui, en phase avec une progression interne sur ces sujets, nous réactualisons cette ambition afin de mieux nous adapter à un contexte externe en pleine mutation : des questions climatiques au centre des préoccupations, des comportements de consommateurs qui ne cessent d'évoluer, des citoyens en demande d'actions concrètes, etc.
Si Bonduelle ne s'inscrit pas pour le moment dans une démarche de reconnaissance comme entreprise à mission, cet ensemble a tout de même renforcé une ambition déjà présente au sein de l'entreprise.
La raison d'être reformulée de Bonduelle, « Inspirer la transition vers l'alimentation végétale pour contribuer au bien-être de l'homme et à la préservation de la planète », nous permettra de guider l'ensemble des décisions et activités du groupe.
La raison d'être n'est pas seulement un outil de responsabilité sociétale de l'entreprise, de ressources humaines, de marketing ou un argument commercial. C'est une synthèse de tout cela. Chaque métier doit pouvoir se

l'approprier et l'utiliser comme ligne directrice de son action.
La raison d'être doit se situer à la croisée de ce qui permet à l'entreprise de faire des bénéfices, ce pour quoi elle est performante et ce dont le monde a besoin.
Pour Bonduelle, après avoir travaillé avec les actionnaires et les dirigeants pour qu'ils s'alignent sur les éléments de la vision et les prémices de notre mission, nous avons étendu l'exercice à d'autres parties prenantes clés. Il nous semblait indispensable d'interroger à la fois les acteurs internes et externes dans la construction de notre nouvelle raison d'être.
L'enjeu principal réside dans la capacité, ou non, à bien prendre en compte l'ensemble des attentes de ces parties prenantes et de parvenir à les embarquer dans l'aventure de la raison d'être. Chez Bonduelle, nous avons notamment pour ambition de motiver nos 14 700 collaborateurs afin qu'ils deviennent ambassadeurs de cette raison d'être et l'incarnent dans leur quotidien.

Source : «Youmatter.world », extraits de l'entretien avec Anne-Sophie Gougeon - Responsable RSE Groupe du Groupe Bonduelle, 16 mars 2021.

Document 9 – Bonduelle bousculée par le casse-tête russe.

Si de nombreuses entreprises de l'Hexagone (Renault, Société générale, Total...) ont pris la décision de quitter le pays, un certain nombre de fabricants ou de distributeurs alimentaires (Lactalis, Savencia, Auchan...) font exception. Parmi eux, Bonduelle, qui réalise environ 150 millions d'euros de facturations dans la zone (5 % de ses ventes), a justifié sa décision d'assurer la continuité de son activité sur place par l'impératif de nourrir la population russe. « Un choix difficile à faire », reconnaissait, quelques jours après le début du conflit, Guillaume Debrosse, le DG du groupe. Si Bonduelle, sollicité par Le Figaro, refuse désormais de s'exprimer sur le sujet, sa position n'a pas varié. « Le groupe poursuit ses activités en Russie avec pour seul objectif d'assurer l'accès de la population aux denrées alimentaires dans le pays et dans les pays voisins », a-t-il réaffirmé samedi dans un communiqué. « Le sujet reste extrêmement sensible car, quoi que l'on fasse, ce sera toujours retenu contre nous d'un côté ou de l'autre », confesse le porte-parole d'une multinationale française de l'alimentaire présente de longue date en Russie.

Source : Le Figaro Économie, 04/01/2023.

Document 10 – À Estrées-Mons, Bonduelle mêle savoir-faire et innovation pour produire des légumes surgelés et en conserve.

L'usine d'Estrées-Mons, près de Péronne, produit 200 millions de conserves de légumes et 76 000 tonnes de surgelés chaque année. Elle s'appuie sur un partenariat étroit avec les producteurs locaux, le savoir-faire de ses équipes et une attention portée à l'innovation. Nous avons poussé les portes d'une entreprise qui cultive la discrétion.

Une place forte du groupe Bonduelle
Étendue sur plus de 50 hectares le long de la D1029 à Estrées-Mons (Somme), à 20 km de Saint-Quentin, l'entreprise Bonduelle transforme des légumes frais locaux dans ses deux usines de conserves et surgelés. Présente depuis 1963, elle emploie près de 1 000 salariés et se renforce, au besoin, de 600 saisonniers. Si le siège historique est implanté à Renescure (Nord), Estrées-Mons constitue le plus gros site de production en Europe. Ici sont conçues 1 700 références de la marque Bonduelle telles que des lentilles, petits pois – carottes ou haricots verts en boîtes selon une conservation classique ou à la vapeur. Outre sa marque éponyme, l'industriel fournit pour Cassegrain ainsi que 4 marques étrangères membres du groupe.

Un procédé de transformation minutieux
La philosophie de l'enseigne est de s'implanter dans les meilleurs bassins agricoles. Elle s'appuie étroitement sur les producteurs locaux. En effet, le choix du frais nécessite de la réactivité : « *Nous disposons de 3 heures entre la récolte et la mise en conserve* », souligne Antonin Journé, directeur de cette partie de l'usine. Avant même de décharger ses végétaux, chaque camion présent sur le

site est soumis à un prélèvement de son contenu. Le dépôt effectué, les légumes sont d'abord lavés dans la cour de l'usine. Bonduelle utilise 3 millions de m^3 d'eau chaque année, via un forage dédié. La suite se passe dans les locaux. Plusieurs trieurs de pointe (optique, rayons X) distinguent le bon du mauvais avant un passage dans une sorte de cocotte-minute pour le blanchiment. En quelques minutes, les « billes vertes » chauffées à 90-95º tressautent sur un tapis à - 35º avant d'être déversées dans de grosses caisses. Elles sont ensuite bloquées une dizaine de jours, le temps de réaliser de nouveaux tests. Étape suivante : l'unité conditionnement. Double lavage des mains obligatoire pour y accéder, afin d'éviter tout risque de listeria. De grosses bobines de sachets sont déroulées et découpées pour emballer les légumes qui sont ensuite encartonnés. Tout est ensuite mis sur palettes filmées pour être transporté en chambre froide à l'aide de chariots automatisés. Ne reste plus qu'à expédier les denrées.

Une chambre froide XXL pour les surgelés

Visible depuis la D15 direction Tertry, sur le côté de l'usine, la chambre froide grande hauteur est l'une des principales innovations menées ces dernières années sur le site d'Estrées-Mons. Elle conclut notre visite de l'unité dédiée aux surgelés. Sensations garanties en pénétrant à l'intérieur de ce lieu de stockage de 35 mètres de hauteur où règne une température de -18º, port du blouson obligatoire ! Les produits congelés s'empilent sur 14 niveaux. La qualité de conservation est assurée par une isolation à la laine de roche. Outre le mercure qui descend bien bas, le lieu se caractérise par une faible oxygénation (17 %), afin de ne pas altérer la qualité des produits et parer à la propagation des flammes dans le cas où un incendie se déclencherait. Des conditions hors norme qui imposent une formation spéciale pour le personnel amené à évoluer dans le bâtiment.

Afin de limiter les interventions manuelles, un écran de surveillance restituant les prises de vue de 6 caméras permet de contrôler et rectifier, de l'extérieur et à l'aide d'un système de commandes, les éventuelles erreurs de dépose. La durée de stockage avant expédition varie de deux semaines à un an. Lancée en 2011, la construction de ce bâtiment a représenté un investissement de 17 millions d'euros. Sa mise en service a permis de réduire de moitié la consommation électrique.

Source : www.reussir.fr, consulté le 2 février 2022 et L'Aisne Nouvelle, 13 juillet 2019.

Document 11 – La filière des légumes en conserve face à des crises multiples.

Après une année 2020 atypique, déjà marquée par une hausse spectaculaire des achats des ménages en raison des confinements, les ventes de légumes et surgelés en grande distribution continuent leur croissance. Les françaises et français ont plébiscité ces catégories pour leurs procédés de conservation naturels (sans conservateurs), leur disponibilité à tout moment de l'année, le gain de temps dans la préparation des repas et la facilité de stockage. Pour autant la filière française des légumes en conserve et surgelés est aujourd'hui confrontée à un phénomène de destruction de valeur qui met en péril son activité et ses 10 000 emplois directs. En effet, les prix de vente en grande distribution n'évoluent pas aussi vite que l'inflation (+ 24,7 % de 2002 à 2020), entraînant une perte de valeur de l'ordre de - 26,1 % pour les légumes surgelés de 2002 à 2020 et de - 11,3 % entre 2010 et 2020 pour les conserves de légumes. En outre, la crise Covid et le dérèglement climatique pèsent sur son fonctionnement. Alors que les aléas météo génèrent des rendements imprévisibles et même parfois insuffisants pour répondre aux besoins, les récoltes de 2021 ont été en demi-teinte et de nombreuses incertitudes pèsent sur 2022, avec un désintérêt grandissant des agriculteurs pour les cultures légumières, des retards de livraison, des hausses de prix sur les engrais ou les produits de protection des cultures, des hausses de prix également sur les emballages, le transport, ainsi que des difficultés de recrutement en saison. L'ensemble des phénomènes est aggravé par une conjoncture 2021 inédite marquée notamment par des cours historiquement hauts des céréales qui ont détourné les producteurs de cultures légumières vers les céréales et une inflation galopante pour l'ensemble de l'industrie. A ce titre, le dernier choc en date, et non des moindres a été les hausses vertigineuses des prix du gaz et de l'électricité. En moyenne, pour l'industrie alimentaire, le coût de l'énergie représentait 3 % du chiffre d'affaires d'une entreprise. Cette année, ce pourcentage passe à 5 %, et même à 7 % pour les TPE-PME.

Source : LSA, 19 novembre 2022 et LSA, 20 octobre 2022.