

famille Bonduelle. Il s'agit d'une véritable protection contre les OPA mise en place lors de notre introduction en Bourse en 1998.

L'innovation est-elle toujours possible dans votre secteur d'activité ?

Bien entendu. Avec une cinquantaine de bases de légumes différentes, déclinées dans des technologies, des coupes ou des mélanges différents, soit au total 2.500 références, notre mot d'ordre est de décliner le légume sous toutes ses formes. Nous comptons parmi nos produits et nos innovations phares la conserve lancée en 1926, le surgelé créé au milieu des années 60, sans compter les petits pois carottes dans les années 50 qui sont aujourd'hui rentrés dans les mœurs. Plus récemment nous avons lancé le sachet souple pour les professionnels de la restauration, les légumes minutes déjà cuits et, cette année, la conserve Tétra Recart en carton. Aujourd'hui Bonduelle consacre 1 % de son chiffre d'affaires à la R&D soit 15 millions d'euros par an, une centaine de personnes et une cinquantaine de projets en cours.

Suite à votre nomination, vous avez commandé fin 2002 à l'Ifop un sondage sur l'état d'esprit des salariés de l'entreprise. Pourquoi cette démarche ?

Bien sûr. Tout juste après avoir pris la présidence du groupe, je me suis attaché à définir les valeurs du groupe et à faire évoluer la politique de gestion des ressources humaines pour la rendre plus riche. Il faut savoir que Bonduelle connaît une très forte croissance externe : 50 % de l'effectif n'était pas là il y a cinq ans. Dans ce contexte, il est important de décrire les valeurs de l'entreprise pour permettre un travail d'appropriation par les salariés. Il faut que les valeurs soient effectivement partagées. C'est pourquoi nous avons demandé à l'Ifop un sondage interne, pour mesurer l'état de mobilisation et de motivation.

Quels ont été les résultats de ce sondage ? Un tel outil vous a-t-il été utile ?

De mémoire, ce sondage indiquait que 97 % des salariés de Bonduelle étaient fiers de leur entreprise, alors que la norme Ifop est de l'ordre de 85 %. Les réponses qualitatives de l'enquête, qui sont très locales sur les attentes, nous ont appris beaucoup de choses. Le tri suivant les statuts, les sites ou les pays nous ont permis d'adapter la politique RH. La pertinence de l'outil nous a convaincu de réitérer ce type d'opération tous les trois ou quatre ans pour mesurer l'état d'avancement et d'efficacité de la politique mise en oeuvre.

Quelles ont été les mesures concrètes prises à la lecture de ce sondage ?

Suite à une attente importante sur le sujet, nous avons par exemple revu la sécurité au travail en déclenchant notamment des plans de formation plus draconiens et des investissements. Pour l'évaluation annuelle, nous avons également introduit dans le guide d'entretien des notions sur les valeurs de l'entreprise pour encourager la fixation d'objectifs sur les comportements demandés. Toutes ces initiatives ne sont pas mises en oeuvre en partant du seul principe que si le personnel est bien dans sa peau alors il sera motivé et il travaillera bien. La prise en compte des attentes des salariés fait partie des trois objectifs fixés par l'actionnaire familial : indépendance, pérennité et épanouissement des collaborateurs. Cet objectif d'actionnaire est clairement exprimé, et pas seulement par le management.

“ Un style de management participatif, collégial, convivial ”

Comment définiriez-vous votre style de management ?

Je privilégie le respect des individus et j'essaie d'être équitable, de faire preuve d'ouverture, en accordant ma confiance a priori sans juger à la tête du client, ce qui responsabilise et donne de l'autonomie. Dans l'entreprise, nous essayons de faire évoluer les compétences de chacun au travers, notamment, d'un organisme de formation interne.

Au final, les gens disent qu'il se sentent plutôt bien chez Bonduelle, même si c'est un métier qui demande beaucoup de travail surtout en été où il fait chaud. Autrement, je dirais que mon style de management est participatif, collégial, convivial avec un maximum de transparence, ce qui correspond exactement à la forme de notre entreprise, avec directoire et patrons de filiales.

- 1- Quels sont les types de management cités dans les textes ci-dessus ?
- 2- En quoi consistent-ils ?
- 3- Quels sont leurs avantages et inconvénients ?
- 4- Connaissez-vous d'autres styles de management ?