



**PME ET ETI**  
**AGROALIMENTAIRES**  
**OSER**  
**POUR GRANDIR**

# PRÉSENTATION DE Bpifrance Le Lab

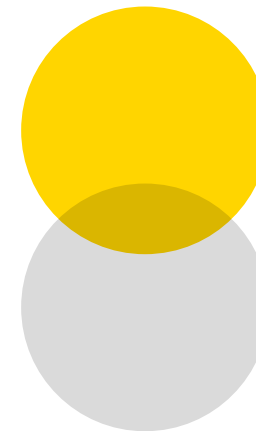
**Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.**

Le Lab est un agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprise, de la start-up à l'ETI.

Le Lab **décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprise** dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec 2 finalités :

- **participer à l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;**
- stimuler la réflexion stratégique des dirigeants et **favoriser la croissance** de leur entreprise.

**Bpifrance Le Lab** s'est doté de sa propre gouvernance, avec un Conseil d'orientation composé de 19 personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq.





# ÉDITO

Les actualités relatives à la filière agroalimentaire ne manquent pas et illustrent les tensions permanentes entre producteurs, industriels et distributeurs.

**Bpifrance Le Lab** a choisi de se pencher sur le cas des PME et ETI agroalimentaires, prises entre le coût des matières premières et la pression des distributeurs pour limiter l'impact sur le prix consommateur.

Comment ces entreprises y font-elles face ? Comment s'adaptent-elles aux nouveaux besoins des consommateurs ? Comment tiennent-elles compte des nouvelles exigences en matière environnementale ?

Nous avons interviewé 25 PME et ETI pour comprendre leurs stratégies gagnantes, « marqueurs » des transformations des relations entre les acteurs de la filière.

Le commerce « orienté client » par opposition au commerce « orienté produit »<sup>(1)</sup> change fondamentalement les rapports entre le fournisseur, le distributeur et le client final. Les outils numériques en renforcent les moyens que ce soit par le e-commerce, les *drives* ou encore l'analyse fine des comportements grâce au *big data*.

Dans un contexte économique où la demande des consommateurs marque le pas, des entreprises ont su déjouer des contraintes et des crises pour afficher des performances positives, pour faire preuve de réactivité et de créativité<sup>(2)</sup>. Les fabricants de marques distributeurs (MDD) montent en gamme<sup>(3)</sup>, les leaders de spécialités valorisent les terroirs et développent les labels, les marques nationales indépendantes misent sur le lancement régulier de nouveautés.

C'est ce dynamisme des entreprises qui réussissent que **Bpifrance Le Lab** souhaite mettre en évidence, pour en tirer les meilleurs enseignements pour l'ensemble des PME et ETI françaises de la filière agroalimentaire.

(1) Philippe Moati « *Modes et lieux de consommation* » DATAR, 2012, « *Des facteurs de changement 2* », Territoires 2040 n°6, La Documentation française.

(2) Extrait de la tribune de Michel Léonard Président du groupement HEC Agro, à lire dans son intégralité sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

(3) (+ 7 % de CA dû aux MDD bio et + 2,5 % de CA dû aux MDD premium en 2013 alors que les MDD 1<sup>er</sup> prix chutaient de 2 %).

# SOMMAIRE

**IDÉES À RETENIR** ..... p.5

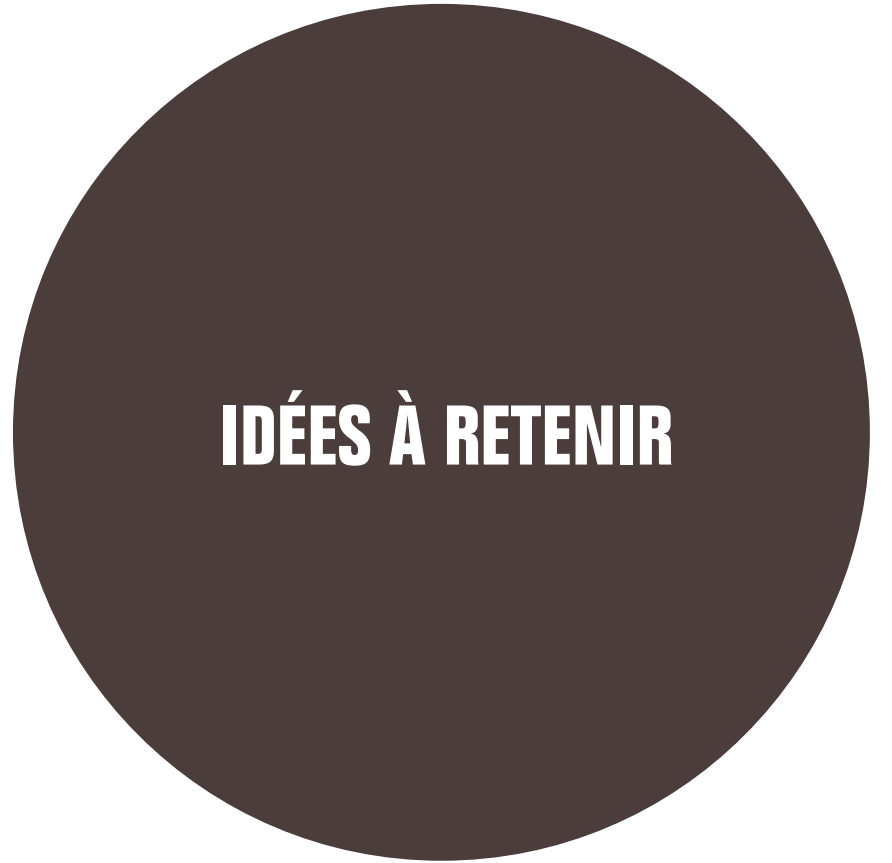
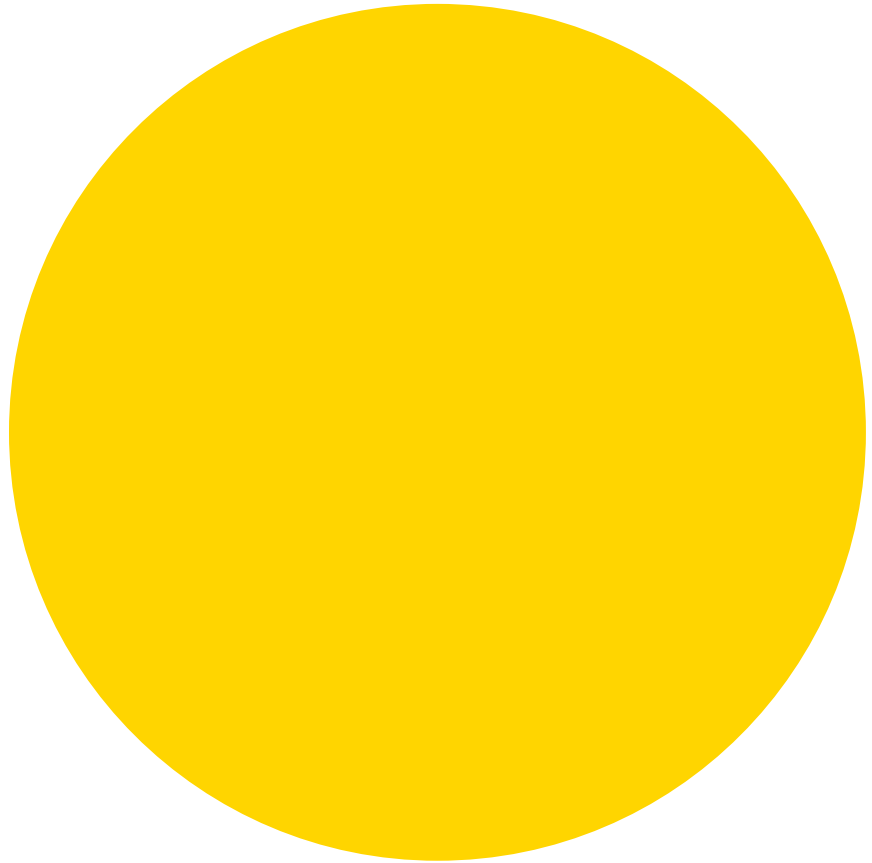
**LA MÉTHODOLOGIE  
ET LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE** ..... p.8

**1 LES TYPOLOGIES D'ACTEURS  
ET LEURS STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT** ..... p.12

**2 LES BONNES PRATIQUES  
COMMUNES** ..... p.28

**3 DEUX LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT  
POUR L'AVENIR : L'INTERNATIONAL  
ET LA CROISSANCE EXTERNE** ..... p.38

**4 ANNEXES  
ET REMERCIEMENTS** ..... p.45



## Les PME et ETI agroalimentaires sous haute tension

---

Les vins et spiritueux sont l'arbre qui cache la forêt. Exportatrice nette avec un solde commercial avoisinant en moyenne 7,5 Md€, la France perd du terrain sur tous les autres fronts de l'industrie agroalimentaire, notamment sous les coups de boutoir de la concurrence allemande et espagnole. Les IAA sont sous haute tension et nécessitent une certaine vigilance : marges réduites, très forte volatilité des cours des matières premières, rapport de force trop déséquilibré face à la grande distribution, guerre des prix, révoltes régulières de l'amont agricole, etc. Une situation qui précarise les industriels agroalimentaires au premier rang desquels les PME et les ETI des IAA, dont les marges étroites limitent la capacité à investir, à innover et à s'internationaliser.

## Comment sortir de cette impasse stratégique ?

---

Les réponses varient selon les profils stratégiques (voir chapitre 1). Les fabricants de marques de distributeurs (MDD) cherchent à devenir incontournables grâce à une offre complète en termes de variété et de hauteur de gamme. Les leaders de spécialité font valoir leur particularité à travers des signes officiels de reconnaissance, et les marques indépendantes sont à la pointe de l'innovation.

Toutes :

- adoptent une posture de partenaire auprès des distributeurs ;
- développent une écoute attentive du client ;
- rationalisent leurs outils de production, font des investissements productifs, modulent leur positionnement pour capter la croissance et les marges ;
- sécurisent leurs approvisionnements pour amortir les chocs liés aux fluctuations du cours des matières premières ;
- apprennent à produire en grande série, en petite, en moyenne, de façon saisonnière à la demande des distributeurs ou pour capter l'attention des consommateurs ;
- innovent en permanence pour se différencier et ne pas sombrer dans « l'océan rouge » de la stricte concurrence par les coûts.

Les IAA font partie des industries innovantes, elles excellent d'ailleurs dans l'innovation non technologique (marketing, organisationnelle...)<sup>(1)</sup>. Quelles sont les entreprises qui s'en sortent ? Celles qui activent le mieux ces différents leviers. Être innovant ne suffit pas, il faut en plus être souple et compétitif. Les dirigeants des IAA doivent être stratèges et gestionnaires à la fois.

## L'international est un enjeu-clé

---

La marque France est un solide atout pour l'export de produits alimentaires, de même que, l'Allemagne constitue une marque forte pour l'automobile et les industries de pointe. Les promesses de croissance et de rentabilité se situent en dehors de nos frontières. Les industriels sont trop timides par rapport à cet axe de développement. Il faut prendre garde toutefois à éviter les clichés et à ne pas être trop dogmatique sur ce sujet de l'international. Tous les acteurs, tous les secteurs ne sont pas éligibles à l'export. Ensuite, le haut de gamme n'est pas nécessairement le seul positionnement pertinent pour conquérir les marchés extérieurs<sup>(2)</sup>.

Enfin, il y a de nombreux obstacles à franchir : l'adaptation gustative des produits, la connaissance des circuits de distribution locaux et des normes locales. Et il y a des investissements lourds à la clé. L'international reste, néanmoins, un axe majeur de développement pour un grand nombre de PME et ETI des IAA.

## Une consolidation inévitable sous pression de la concurrence

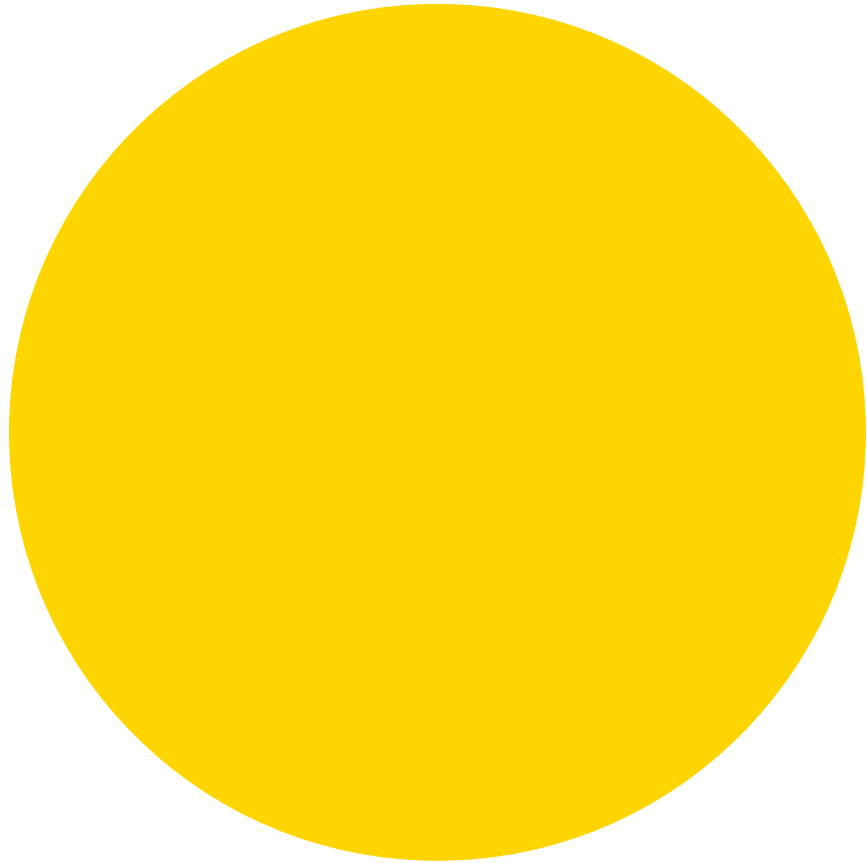
---

Experts ou dirigeants, ils sont nombreux à avoir mentionné la taille comme facteur limitatif pour investir, pour innover, pour se projeter à l'international. C'est également par la consolidation du secteur des IAA, orchestrée par des groupes industriels fortement capitalisés et/ou accompagnés d'investisseurs, que de nouveaux pôles compétitifs vont émerger. Les IAA forment un terreau *a priori* propice pour de la consolidation sectorielle<sup>(3)</sup>. Quelques acteurs se sont engagés dans cette voie, à l'instar de Poulton ou encore de Charles & Alice.

(1) Ministère de l'Agriculture, « Panorama des Industries Agroalimentaires », édition 2014.

(2) Fabrique de l'Industrie / Saf Agr'idées, « De nouveaux modèles de croissance pour les industries agroalimentaires françaises ? », juin 2015.

(3) Bpifrance Le Lab, « Acquérir pour bondir », septembre 2015.





Ce document est la synthèse d'une réflexion menée par **Bpifrance Le Lab** sur les PME et ETI des industries agroalimentaires (IAA). Réalisée avec l'appui du cabinet Katalyse, elle repose sur des entretiens menés en face à face, de mars à septembre 2014, auprès de dirigeants de...

## ...25 PME et ETI des IAA

- indépendantes, c'est-à-dire non filiales de grands groupes ;
- réalisant, au moment de l'enquête, entre 40 M€ et 1 Md€ de chiffre d'affaires ;
- de droit privé classique (SARL, SA, etc.) ou coopératives ;
- et dont au moins 50 % du CA sont réalisés auprès de la grande distribution.

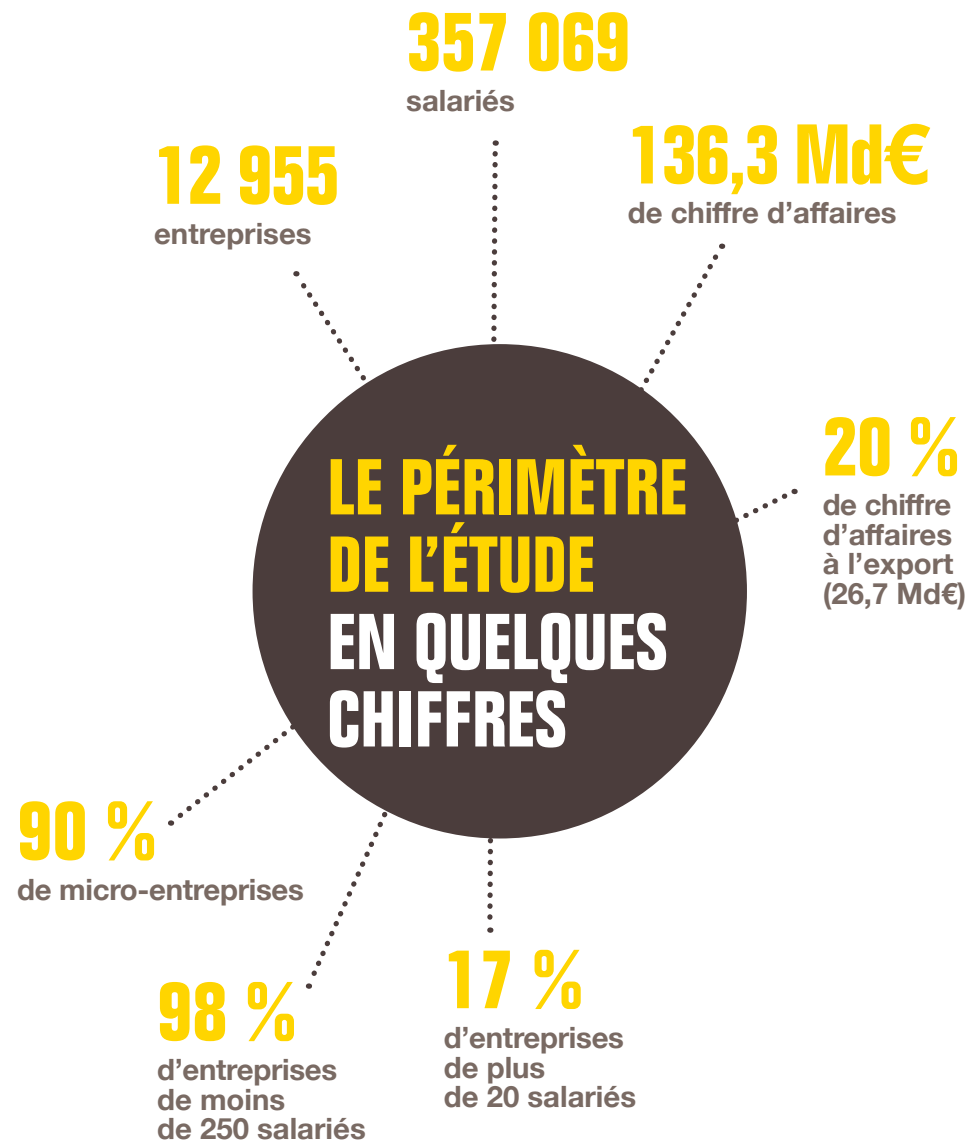
## ...performantes

C'est-à-dire avec un chiffre d'affaires en croissance au cours des dernières années, dans des conditions de rentabilité permettant un développement sécurisé et durable.

## ...opérant dans tous les secteurs des IAA

À l'exception :

- des vins et alcools ;
- des grains (sauf céréales transformées) ;
- de l'alimentation animale ;
- de la meunerie ;
- des fruits et légumes non transformés.



Source : Insee, Esane 2013.

Champ : Toutes les entreprises du secteur des IAA, hors la meunerie (1061A), la fabrication d'aliments pour animaux (1091Z et 1092Z), la production de boissons alcooliques distillées (1101Z), la fabrication de vins effervescents et la vinification (1102A et 1102B), la fabrication de cidre et de vins de fruits (1103Z) et l'artisanat commercial.

## ...positionnées sur des produits de première ou de seconde transformation en BtoC

Sont, par conséquent, exclus du champ de l'étude : les produits de 1<sup>re</sup> transformation en BtoB, ainsi que les PAI (produits alimentaires intermédiaires) et les produits conditionnés en gros, destinés à la restauration hors foyer (RHF).

## ...réalisant une part significative de leurs ventes à travers des produits « de masse »

Par opposition aux produits « de niche » ou « différenciés », les produits de masse se destinent au plus grand nombre à travers une proposition prix-qualité permettant de vendre le produit en grande quantité.

Les produits de masse sont peu sophistiqués, s'adressent à tous types de consommateurs et sont accessibles au plus grand nombre en termes de prix. Ils s'opposent ainsi, dans le champ de notre étude, aux produits segmentants comme les produits ethniques, diététiques, très haut de gamme, etc.

## ...et développant des « stratégies gagnantes » et des « bonnes pratiques » comme clés de pérennité

- **Les « stratégies gagnantes »**, ce sont les moyens les plus appropriés afin d'assurer, à terme, un avantage concurrentiel pour l'entreprise et des performances positives.
- **Les « bonnes pratiques »** relèvent davantage d'une gestion courante optimisée de l'entreprise. Elles constituent un socle d'éléments communs à l'ensemble des entreprises rencontrées, en quête d'excellence opérationnelle.

# LES « PMIAA ET ETIAA »<sup>(1)</sup> SONT EN PRISE AVEC



DES RAPPORTS  
DE FORCE  
DÉSÉQUILIBRÉS  
EN FAVEUR  
DE LA GRANDE  
DISTRIBUTION

DES EXIGENCES  
CROISSANTES DES  
CONSOmmATEURS

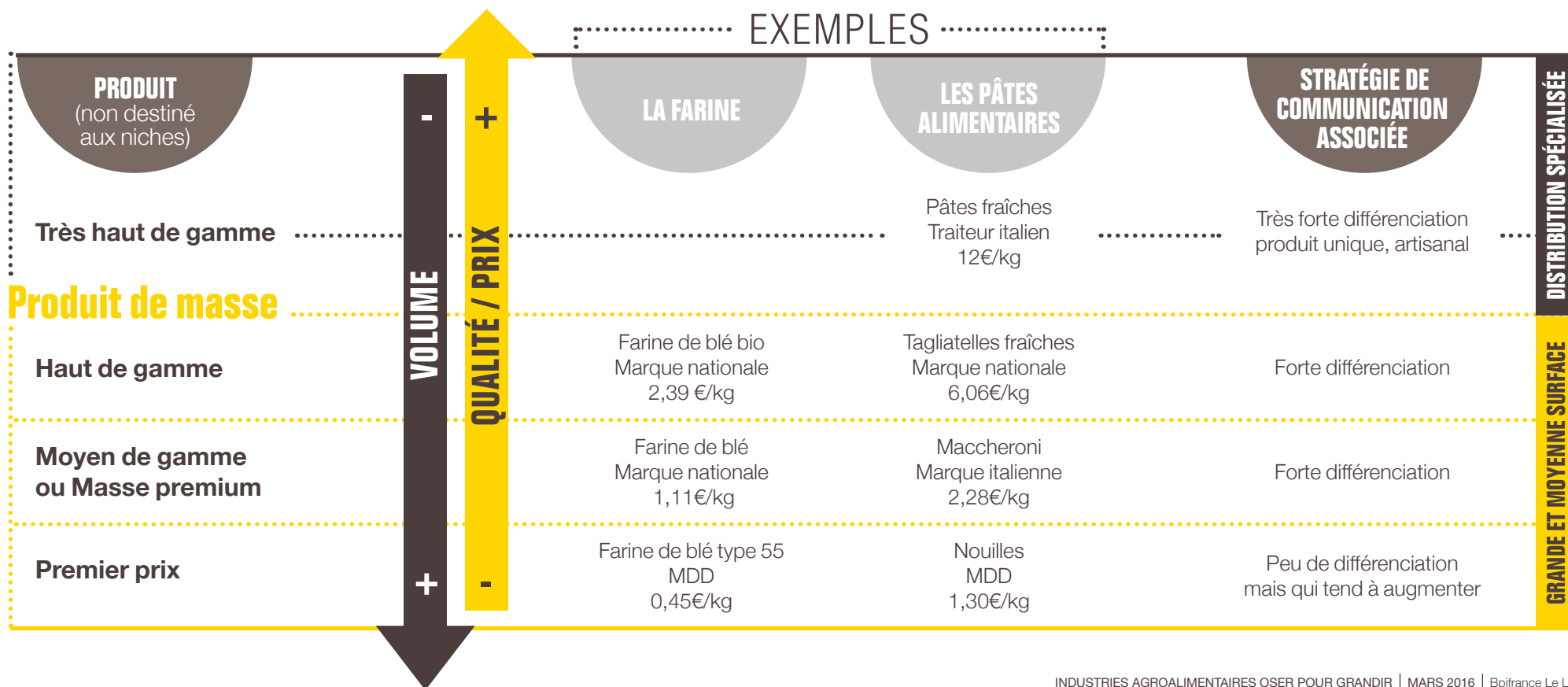
LA CONCURRENCE  
DE GRANDS  
GROUPES  
INTERNATIONAUX

<sup>(1)</sup> Néologisme de **Bpifrance Le Lab** : « Petites et moyennes industries agroalimentaires » ; « Entreprises de taille intermédiaire de l'industrie agroalimentaire ».

# La définition du produit de masse

Les PME et ETI interrogées fabriquent des produits dits « de masse ». La définition de ces produits évolue suivant le contexte du secteur et suivant l'angle de vue adopté. Néanmoins, elle dépend essentiellement des éléments suivants :

- le volume : ces produits sont destinés à la majorité de la population et doivent lui être accessibles physiquement, c'est-à-dire de distribution courante ;
- le binôme qualité/prix : ces produits sont à la portée de tous les portefeuilles ;
- la segmentation : ces produits ne s'adressent pas à des segments limités du marché (ex : produits pour bébé, produits casher...).



**01.**

**LES TYPOLOGIES  
D'ACTEURS  
ET LEURS STRATÉGIES  
DE DÉVELOPPEMENT**

# Les PME et ETI des industries agroalimentaires se scindent en 3 groupes en fonction de leur profil stratégique

1

## LES FABRICANTS DE MDD (marques de distributeur)



Activité principale : la fabrication de produits sous-marques de distributeur (certains acteurs ont également des marques propres)

**Exemples :** Poult, CÉMOI, Européenne des Desserts...

### Objectif stratégique

**S'imposer comme des fournisseurs de produits MDD incontournables auprès de la grande distribution**

### Facteurs-clés de succès

- Compétitivité industrielle
- Constitution d'une gamme de produits large et diversifiée
- Savoir-faire dans le développement de produits

2

## LES LEADERS DE SPÉCIALITÉ



Production de produits issus d'un savoir-faire historique, souvent régionaux et labellisés

**Exemples :** Pierre Schmidt, Rivoire & Jacquemin, Dufour Sisteron...

**Renforcer la légitimité et l'attractivité des spécialités produites**

- Différenciation par la qualité
- Création et promotion des labels (d'origine géographique ou de qualité)
- Compétitivité industrielle

3

## LES MARQUES NATIONALES INDÉPENDANTES



Fabrication de produits sous-marques propres

**Exemples :** Guilloteau, Fleury Michon, Charles & Alice...

**Construire et défendre des marques nationales de référence dans leur catégorie de produits**

- Création et entretien d'un territoire de marque distinctif (savoir-faire marketing)
- Différenciation par la qualité
- Innovation en continu

# Le regard de Gilles Trystam<sup>(1)</sup> (Directeur général d'AgroParisTech) sur ces trois profils stratégiques



1

## LES FABRICANTS DE MDD (marques de distributeur)



« Familièrement, je dirais que les fabricants de MDD peuvent aussi être qualifiés de « copieurs ». Ils profitent d'un produit d'ores et déjà installé sur le marché et adaptent leur système (couple process / produit) afin de le rendre le plus performant sur le marché. Ces entreprises proposent ainsi des produits très compétitifs en matière de prix, tout en engageant peu de frais en R&D. »

2

## LES LEADERS DE SPÉCIALITÉ



« Les « leaders de spécialité » ont un positionnement « qualité » identifié, c'est ce que j'appelle le « low cost à forte valeur ajoutée ». Cette catégorie, « naturellement » portée sur un marché local, est fortement dépendante de la grande distribution qui lui assure l'accès à un marché national (voire international grâce à leurs produits porteurs d'image). »

3

## LES MARQUES NATIONALES INDÉPENDANTES



« Enfin, les « marques nationales indépendantes » se caractérisent par leur capacité à « adapter leurs produits à l'air du temps », c'est-à-dire à les faire évoluer en fonction des souhaits d'achat du consommateur. C'est le passage d'une démarche de déclinaison de gammes à celle d'adaptation du produit à l'acte d'achat. Ce levier est commun à toutes les entreprises, mais il est plus marqué pour cette catégorie qui peut directement bénéficier du « feedback » du consommateur. »

(1) Extrait de la tribune de Gilles Trystam, Directeur général d'AgroParisTech, à lire dans son intégralité sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

## Les fabricants de MDD

### Forces et limites du positionnement, enjeu-clé et réponses stratégiques

#### Forces et opportunités liées au positionnement

- Positionnement laissé vacant par les grands groupes des IAA.
- Activité assurant de grands volumes (les MDD représentent, en France, 35 % des volumes de produits écoulés en grande distribution).

#### Limites et risques liés au positionnement

- Substituabilité des fabricants du fait de l'homogénéité des produits.
- Tassement de la part de marché des MDD depuis 2010/2011.
- Défiance croissante face aux « non-marques » lors des épisodes de crise sanitaire.



**LES FABRICANTS  
DE MDD**  
(MARQUES  
DE DISTRIBUTEUR)

#### L'enjeu-clé

**Comment devenir incontournable du point de vue de la grande distribution ?**

#### Les réponses stratégiques

- **En offrant un guichet unique au distributeur, c'est-à-dire en lui proposant toute la gamme de produits** (variété et hauteur de gamme, du 1<sup>er</sup> prix au MDD bio ou premium).
- **En atteignant une taille critique permettant d'exister dans le rapport de forces avec les distributeurs.**
- **En renforçant la performance industrielle pour minimiser les coûts de revient.**

Les fabricants de MDD  
**Paroles d'entrepreneurs**

**« Faire de la croissance externe, c'est le secret pour exister, rebondir et grandir »**

**« Les distributeurs apprécient de pouvoir confier l'ensemble de la gamme, du 1<sup>er</sup> prix jusqu'au premium »**



**« Pour 3 produits achetés en marque propre, nous avons 10 produits achetés en MDD. Les volumes sont beaucoup plus élevés »**

**LES FABRICANTS DE MDD**

**« On n'est jamais incontournable, mais on devient plus difficile à débrancher pour le client »**

**« Entrer dans la MDD nous a permis d'étendre nos champs de compétences, démultiplier les savoir-faire, booster les volumes et les ventes. Cela nous a aussi permis d'utiliser à plein l'outil de production »**



## Les fabricants de MDD

### Histoire d'entreprise : POULT (1/2)

#### Fiche d'identité du groupe

**Création : 1883**

**Secteur :** biscuiterie

**Siège social :** Toulouse (Haute-Garonne)

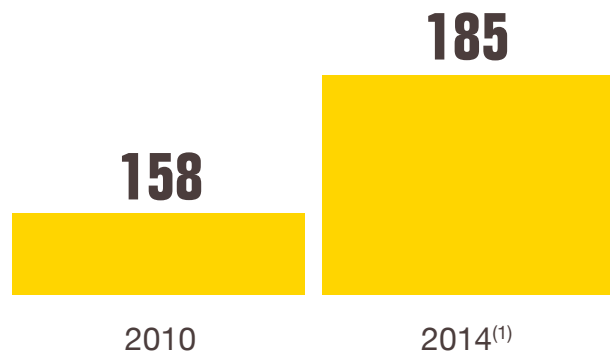
**5 sites de production** en France

**Volume produit** (2013) : 60 000 tonnes

**Effectif** (2013) : 800 personnes

Poult est le leader français des fabricants de biscuits à marques de distributeur.

#### • CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE POULT



<sup>(1)</sup> Estimation ; Source : Groupe Poult.

#### Quelques éléments de contexte

**Chiffres-clés de la biscuiterie : plus de 100 unités de production et près de 12 850 salariés.**

(Source : Biscuits et gâteaux de France, chiffres-clés 2013).

**Marché relativement mature en France.**

(Source : Biscuits et gâteaux de France, chiffres-clés 2013).

- En 2008 : 461 500 tonnes produites pour un chiffre d'affaires de 2,4 Md€.
- En 2013 : 458 700 tonnes pour un CA de 2,025 Md€.

Une distribution qui passe majoritairement par la grande distribution (90 %) contre 10 % en boulangeries, détaillants spécialisés, stations-services, kiosques, etc.

Une forte hausse du coût des matières premières depuis 5 ans environ.

## Les fabricants de MDD

### Histoire d'entreprise : POULT (2/2)

**Poult est le leader des fabricants de biscuits à marques de distributeur en France**, avec une production de 60 000 tonnes par an environ pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 185 M€ en 2014.

L'orientation MDD est ancienne dans la vie du groupe : la grande distribution française représente 80 % de ses ventes, quasiment à 100 % en MDD (Poult réalise également de la sous-traitance pour des marques nationales telles que Michel & Augustin...). La société Poult a une histoire qui remonte à 1883. Au fil de plusieurs opérations de croissance externe ciblées, un groupe s'est constitué, doté d'un portefeuille de produits couvrant une dizaine de « familles » au sein de la catégorie biscuits.

**Les rachats d'autres biscuitiers ont permis d'offrir aux clients distributeurs un point de contact unique pour leurs achats et à Poult d'équilibrer son rapport de forces avec les GMS<sup>(1)</sup>.** Aujourd'hui, le groupe propose près de 600 références et maîtrise 70 % des technologies de fabrication de biscuits, ce qui permet également d'optimiser l'approvisionnement et la logistique. Il a également développé un outil industriel capable de répondre aux exigences de flexibilité, avec des lignes où peuvent être produites cinq recettes différentes par jour. Le groupe définit lui-même son activité comme de « **l'artisanat industriel** » puisqu'il est capable de produire à la fois de petites, de moyennes et de grandes séries.

Parmi ses facteurs-clés de succès, Poult évoque son savoir-faire en matière de développement de nouveaux produits : **le groupe est, en particulier, passé maître dans la capacité à créer rapidement des « répliques » proches des « produits-stars » des marques nationales. La culture de l'innovation est progressivement rentrée, en particulier sous l'impulsion de son dirigeant actuel, à tous les étages de l'entreprise.**

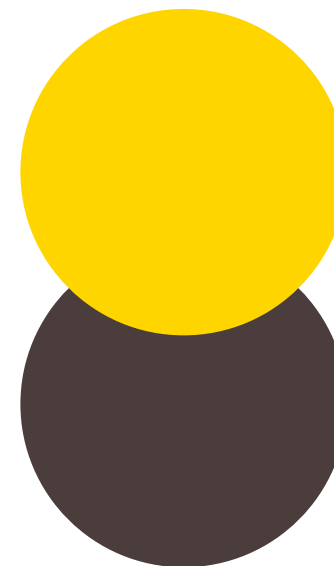
Se positionner seul sur des produits que les concurrents (fabricants MDD mais aussi marques nationales) ne sont pas en mesure d'offrir permet à Poult de mieux valoriser ses produits auprès des clients, notamment en matière de prix.

Le développement de produits différenciés (que l'entreprise est seule à proposer en MDD) permet à Poult d'améliorer sa marge moyenne (par rapport aux produits plus anciens, faiblement différenciés et plus faiblement margés).

Cela n'empêche pas l'entreprise d'accepter aussi des marchés moins rentables pour amortir ses usines. La recherche d'équilibre entre produits faiblement différenciés / à faible marge et produits innovants / à meilleure rentabilité est au cœur du modèle économique MDD de Poult. Comme dans de nombreux marchés, le prix des matières premières (farine, beurre...) a augmenté au cours des dernières années et les marchés finaux sont fortement bataillés entre marques nationales et marques distributeurs... d'où une mise sous tension à laquelle Poult n'a pas échappé.

L'entreprise a connu une forte actualité financière en 2014 : le fonds d'investissements Qualium (filiale de la Caisse des dépôts) est devenu le nouvel actionnaire majoritaire de l'entreprise en prenant la suite du fonds LBO France.

Les perspectives de croissance annoncées à l'occasion de l'opération portent sur la consolidation des positions sur le marché français et le développement à l'international (15 à 20 % des ventes sont réalisées à l'export aujourd'hui).



(1) Grandes et Moyennes Surfaces.

# Les leaders de spécialité

## Forces et limites du positionnement, enjeu-clé et réponses stratégiques

### Forces et opportunités liées au positionnement

- Force des labels comme signes de qualité et facteurs sécurisants.
- Positionnement sur des marchés à gros volumes, avec une concurrence pour le moment limitée de la part des grands groupes.
- Bonne orientation actuelle de la demande pour des produits portant des labels de qualité ou des labels territoriaux.

### Limites et risques liés au positionnement

- Forte exposition au risque de retournement de tendance sur les spécialités produites/absence de diversification en termes de produits.
- Risques concurrentiels : montée en puissance des MDD sur les produits de spécialité, entrée des grands groupes, concurrence de produits étrangers équivalents en qualité.

# LES LEADERS DE SPÉCIALITÉ

## L'enjeu-clé

# Comment défendre et renforcer la légitimité et l'attractivité des spécialités produites ?

## Les réponses stratégiques

- **Grâce à un travail permanent sur la qualité** (qualité organoleptique, qualité des services autour du produit : packaging, design, etc.).
- **Grâce à la création et à la mise en avant d'éléments de reconnaissance officiels** (tels que des labels de qualité – exemple : Label Rouge – ou des labels géographiques).
- **En valorisant, par la communication, des savoir-faire historiques traditionnels, locaux voire familiaux.**
- **En se centrant sur leur activité principale et en restant sur leur cœur de métier.**

Les leaders de spécialité  
**Paroles d'entrepreneurs**

**« Notre stratégie, c'est de tirer l'ensemble de nos produits vers le haut »**

**« On n'est pas les moins chers du marché, mais on est les moins chers à ce niveau de qualité »**



**LES LEADERS DE SPÉCIALITÉ**

**« Nos succès commerciaux sont d'abord liés au marché actuellement porteur : notre produit est de plus en plus demandé et la consommation globale augmente »**

**« On communique beaucoup sur notre label, c'est une de nos principales marques locomotives »**

**« Notre point de différenciation, c'est le Label Rouge que nous avons mis 10 ans à avoir en raison de contraintes climatiques »**

**« On ne cherche pas à développer la production d'autres produits car nos outils industriels ne sont pas adaptés et des concurrents sont mieux positionnés que nous sur ces marchés : on reste sur ce que l'on sait faire »**

## Les leaders de spécialité

# Histoire d'entreprise : GROUPE PIERRE SCHMIDT-STOEFFLER (1/2)

## Fiche d'identité du groupe

**Création :** 1911

**Secteur :** charcuterie

**Siège social :** Weyersheim (Bas-Rhin)

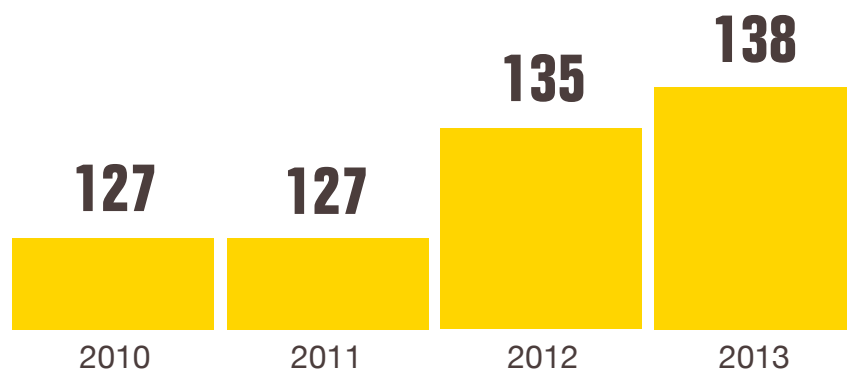
**4 sites de production** en France

**Volume produit** (2013) : 32 000 tonnes

**Effectif** (2013) : 820 personnes

Le groupe Pierre Schmidt-Stoeffler est un des leaders sur le marché des produits de charcuterie et de traiteur alsaciens.

### • CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE PIERRE SCHMIDT-STOEFFLER EN M€



Source : Groupe Pierre Schmidt-Stoeffler.

## Quelques éléments de contexte

### Chiffres-clés de la filière

(Source : Fédération Française des Industriels Charcutiers Traiteurs Transformateurs de Viandes - chiffres-clés 2012).

- **Plus de 300 entreprises** ayant comme activité principale la charcuterie-salaison.
- Un chiffre d'affaires de **6,2 Md€**.
- **34 300 salariés**.

Une filière charcuterie qui doit faire face à la volatilité des matières premières.

Un marché de la charcuterie à la coupe qui s'est érodé pendant de nombreuses années, mais qui reprend de la vigueur en 2013, grâce à la stratégie de différenciation des enseignes et des fournisseurs.

## Les leaders de spécialité

# Histoire d'entreprise : GROUPE PIERRE SCHMIDT-STOEFFLER (2/2)

Le groupe Pierre Schmidt-Stoeffler est une ETI leader de spécialité sur le marché des produits de charcuterie et de traiteur alsaciens (spécialités de charcuterie alsacienne, flammenküche, choucroutes garnies, pâtés en croûte, tourtes, etc.).

Son rayonnement commercial est national, tout en conservant une implantation régionale très forte : plus de 30 % de son volume total de production est réalisé dans le Grand Est.

Le groupe Pierre Schmidt-Stoeffler propose ses produits à la fois en libre-service (50 % des ventes) et à la coupe (50 % des ventes). La charcuterie et le traiteur sont aussi à parts égales dans l'activité.

**La gamme de près de 800 références comporte des produits « artisanaux », consommateurs de main-d'œuvre, tout comme des produits à plus forts volumes et fabriqués sur des lignes fortement mécanisées.** L'un des enjeux pour l'entreprise est de trouver un juste équilibre entre volume et différenciation, ce qui se traduit par une forte flexibilité industrielle.

**La croissance du groupe a été nourrie par des opérations de croissance externe structurantes.** La dernière opération date de 2008 avec le rachat de la société Stoeffler, qui a doublé la taille de l'entreprise.

L'histoire de Pierre Schmidt remonte à 1911, avec la création d'une boucherie-charcuterie dans la Grand-Rue, quartier historique de Strasbourg, par le grand-père du propriétaire actuel, Monsieur Pierre Schmidt. L'actionnariat est majoritairement familial.

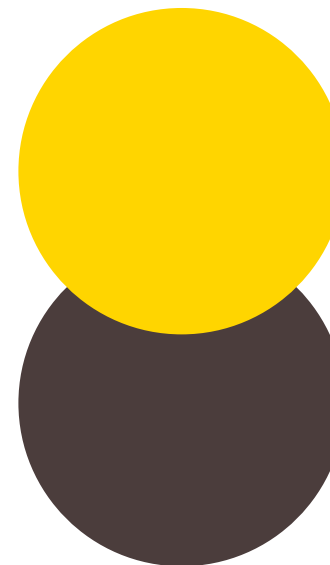
L'ancrage régional de l'entreprise et son savoir-faire familial contribuent à renforcer son image de qualité et de fiabilité.

Le groupe reste très attaché au **respect de la tradition alsacienne dans ses recettes, tout en les adaptant aux nouvelles attentes des consommateurs.**

L'accent est mis sur la qualité des produits dont certains font l'objet de reconnaissance officielle (exemple : la médaille d'or au titre de « Knack d'Alsace Qualité Supérieure »).

Les produits doivent toutefois rester accessibles en matière de prix. Même sur les « produits de masse », l'entreprise cherche à se différencier par la qualité et la sécurité alimentaire des produits : « attaquer les segments à gros volumes par le haut ». Les gammes sont renouvelées et retravaillées afin de les rendre toujours plus attractives et de tenir compte en particulier des attentes en matière de nutrition, d'environnement et de praticité des consommateurs.

**Atteindre la taille d'ETI a été jugé comme stratégique pour l'entreprise pour lui donner plus de compétitivité.** Enfin, l'export constitue pour les années à venir une des priorités importantes de développement du groupe.



# Les marques nationales indépendantes

## Forces et limites du positionnement, enjeu-clé et réponses stratégiques

### Forces et opportunités liées au positionnement

- Force des marques.
- Intérêt et bienveillance de la grande distribution pour ces challengers des géants de l'alimentation.
- Opportunité de développement à l'export.
- Diversification des canaux de distribution (restauration hors foyer, ventes en ligne...).

### Limites et risques liés au positionnement

- Intensité de la concurrence provenant aussi bien des géants de l'alimentation que des marques de distributeurs.
- Une taille ne permettant pas de soutenir des investissements (communication, innovation...) comparables à ceux des géants de l'alimentation.

## LES MARQUES NATIONALES INDÉPENDANTES

### L'enjeu-clé

**Comment préserver et développer le capital de la marque ?**

### Les réponses stratégiques

- **En créant et nourrissant un territoire de marque distinctif** (investissements continus en communication, travail de l'image de marque).
- **En innovant de façon permanente, notamment en lançant régulièrement de nouveaux produits** (innovations incrémentales : élaboration de nouvelles recettes, formats innovants, emballages renouvelés).

Les marques nationales indépendantes  
**Paroles d'entrepreneurs**

**« Ne pas cesser de développer des idées, des produits marketés... »**

**« Notre marque tire tout le reste. On a relancé une campagne de publicité ces trois dernières années et on essaie d'entretenir la notoriété de notre marque »**

**« Créer, inventer, oser, réinventer »**



**LES MARQUES NATIONALES  
INDÉPENDANTES**

**« Notre premier levier : l'innovation ; le second : l'international »**

**« On a lancé un emballage plus qualitatif en 2012 : changement de forme, de grammage, d'identité visuelle... Il est désormais plus graphique, moderne, esthétique et pratique. [...] Au printemps 2013, on a développé une nouvelle recette produite en édition limitée. [...] En décembre 2013, avec les fêtes, on a sorti de nouvelles saveurs inédites. [...] La même année, nous avons créé une gamme en snacking pour des cibles plus spécifiques : les seniors et les enfants... »**

**« Valoriser de plus en plus nos marques, être encore plus visible et communicant à travers le développement de campagnes publicitaires. Pas seulement à travers nos produits, mais aussi à travers la marque qui fait partie du patrimoine français »**

Source : **Bpifrance Le Lab**, verbatims recueillis lors des entretiens en face à face.



## Les marques nationales indépendantes

# Histoire d'entreprise : FROMAGERIE GUILLOTEAU (1/3)

## Fiche d'identité du groupe

**Création : 1981**

**Secteur :** fromagerie

**Siège social :** Pélussin (Loire)

**3 sites industriels** en France :

- Pélussin : produits de petits formats (ex. : Pavé olives 150 g)
- Pilat : fromagerie spécialisée dans la fabrication de la Rigotte de Condrieu (ex. : fromage frais de chèvre, label AOP)
- Belley : fromagerie concentrée sur les plus gros formats (ex. : Pavé olives 2 kg)

**Volume produit** (2013) : 7 000 tonnes par an (plus de 300 références)

**Effectif** (2013) : 232 salariés

## Quelques éléments de contexte

### Chiffres-clés de la filière

- 1 200 variétés de fromage en France.

### Les fromages, le plus gros poste de la filière laitière :

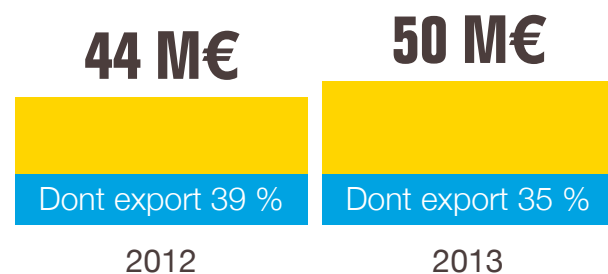
- 80 % des entreprises de la filière laitière sont des fromagers ;
- fromagers qui représentent 23 % du chiffre d'affaires de la filière lait (2013) ;
- progression moyenne de CA de 6,8 % (sur 3 ans) ;
- 3 Md€ d'exportations (2013).

### Le maillage des industries laitières principalement composé de PME

- 65 % des entreprises de la filière réalisent moins de 10 M€ de chiffre d'affaires.
- Un secteur fromager principalement constitué de petites entreprises, dont les coopératives dites « fruitières ».

(Sources : L'observatoire financier des entreprises agroalimentaires numéro 3. Novembre 2014, CA S.A. et CNIEL, Centre National Interprofessionnel de l'économie laitière).

## • CHIFFRE D'AFFAIRES DE FROMAGERIE GUILLOTEAU



Source : Fromagerie Guilloteau.

## Les marques nationales indépendantes

# Histoire d'entreprise : FROMAGERIE GUILLOTEAU (2/3)

Créée en août 1981 par Jean-Claude Guilloteau, son actuel PDG, la fromagerie Guilloteau, dont le siège social est situé à Pélussin dans la Loire, est une PME agroalimentaire à dominante familiale. Ses célèbres marques françaises « **Pavé d’Affinois** » et « **Fromager d’Affinois** » sont, aujourd’hui, déclinées en plusieurs versions.

**Forte d’un « procédé » de fabrication unique (l’ultrafiltration), la SA Guilloteau a su développer un savoir-faire spécifique sur son métier et enrichir sa gamme de produits en l’adaptant au goût du consommateur et aux exigences du marché français et international.**

Témoignage de Jean-Claude Guilloteau sur la montée en puissance de sa stratégie depuis 2012 :

■ ■ Bien que l’innovation technologique ait toujours été dans les gènes de la Fromagerie Guilloteau, à la fin des années 2000, mon entreprise affichait de mauvais résultats : baisse des volumes de production, baisse du chiffre d’affaires de - 5 % par an et recul du résultat. Nous étions passés à côté du démarrage des marques distributeurs (MDD). Ainsi, tous nos lancements de produits se soldaient, soit par de cuisants échecs, soit par des demi-succès.

Dans le même temps, la direction financière et le contrôle de gestion avaient souhaité introduire un nouveau logiciel SAP, mobilisant l’entière énergie de nos services comptables. Des réorganisations structurelles ont commencé à s’imposer à l’entreprise, afin, notamment, de fiabiliser la comptabilité analytique et redonner une nouvelle force managériale à la direction export (point d’achoppement crucial de Guilloteau).

Avec la direction générale, nous avons décidé en 2011 de rationaliser l’organisation de l’entreprise. Objectifs : réduire les coûts et rendre plus efficace la gestion de nos ressources humaines. Nous avons été amenés à repenser nos effectifs, en redistribuant les responsabilités et en simplifiant l’organigramme managérial. Un exemple de repositionnement urgent et nécessaire opéré durant cette période : celui de la fromagerie du Pilat, petite fromagerie qui produisait un fromage traditionnel (la rigotte de Condrieu) et que nous avons reprise en 2007 ; elle perdait jusqu’à 500 000 €/an. Aujourd’hui, elle est labellisée AOP. ■ ■

En février 2012, le conseil d’administration de Guilloteau décide de poser plusieurs postulats pour se redéployer. Il mise sur deux axes stratégiques principaux :

## 1. Une stratégie « France »

« D’abord, **redonner du sens à la marque, en faisant du pavé la forme unique de tous les fromages d’Affinois.**

Ensuite, **se positionner sur des marques distributeurs, en particulier sur des spécialités difficiles à imiter** et dont les distributeurs étaient demandeurs afin de remplir nos usines, enfin s’assurer de faire des lancements réussis ».

## 2. Une stratégie « Export »

Outre son catalogue de produits, **Guilloteau fabrique également des produits « sur mesure » destinés principalement aux États-Unis et à l’Australie.** Le point commun de cette stratégie d’adaptation repose sur le respect de trois « constantes produit » : une douceur au goût, une odeur agréable, une grande durée de vie.

Essai transformé pour les États-Unis : **le fromager d’Affinois a permis à Guilloteau de devenir le troisième exportateur de fromage à pâte molle français aux États-Unis.**

## Les marques nationales indépendantes

### Histoire d'entreprise : FROMAGERIE GUILLOTEAU (3/3)

**Forte de ces succès hors Hexagone, l'entreprise a lancé de nouveaux fromages :**

- des fromages d'Affinois à la truffe et aux olives ;
- de nouveaux fromages triple-crème à longue durée de vie (100 jours) ;
- un fromage nature, le Saint Angel et un bleu, le Saint Géric.

**Ce redéploiement stratégique, tant en France qu'à l'international, a été largement dynamisé par la restructuration et le renforcement de l'équipe commerciale de l'entreprise, la création d'un poste de responsable spécifiquement dédié aux MDD.**

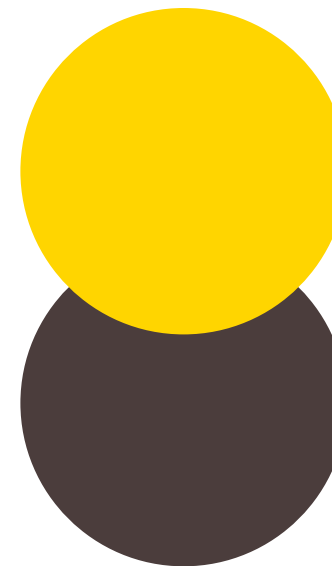
Par ailleurs, l'effectif export a été doublé.

Le pôle « Europe » est entre les mains d'un responsable, tandis qu'un autre manager est en charge, principalement, des États-Unis et de l'Australie. Résultat à la clef : en Australie, Guilloteau est devenu, avec le Saint Angel, le premier exportateur français de fromages à pâte molle.

Preuve du succès de ces stratégies gagnantes, la croissance régulière de l'activité au-delà des espérances de son PDG :

J'avais fixé une reprise de la croissance du chiffre d'affaires de + 10 % par an, en ciblant une progression de + 30 % en 3 ans. Cet objectif est atteint, avec un an d'avance. La progression est très nette, sur tous les plans. À l'export, nous maintenons un trend de croissance de + 15 % par an. Tandis qu'en GMS France (Grande Distribution), le « relifting » de nos packagings nous a fait gagner + 10 %. Sans oublier le lancement des mini-pavés (réservés jusqu'alors à la RHF<sup>(1)</sup>), devenus un grand succès. Aujourd'hui, les MDD génèrent 20 % de notre CA, les volumes ont suivi. Nous sommes passés à une production de 5 000 à 8 500 tonnes annuelles de fromage.

Et ce n'est pas fini : j'ai fixé (en 2011) un nouvel objectif à mes équipes, celui de doubler le chiffre d'affaires en 6 ans, soit d'ici la fin 2017.



(1) Restauration Hors Foyer.



**02.**



**LES BONNES  
PRATIQUES  
COMMUNES**

**Quel que soit leur profil,  
les PME et ETI des IAA partagent  
6 orientations**

# **LES BONNES PRATIQUES DES PME ET ETI DES IAA**

**1**

**ADOPTER UNE POSTURE DE PARTENAIRE AUPRÈS DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

**2**

**DIFFÉRENCIER LES PRODUITS ET LES PROCESS**

**3**

**AMÉLIORER LA FLEXIBILITÉ ET LA RÉACTIVITÉ INDUSTRIELLES**

**4**

**VISER EN PERMANENCE L'EXCELLENCE INDUSTRIELLE**

**5**

**SÉCURISER LES APPROVISIONNEMENTS**

**6**

**ÊTRE PRAGMATIQUE EN TERMES DE POSITIONNEMENT ET D'OFFRE**

1

## Adopter une posture de partenaire auprès de la grande distribution

### Cela signifie :

- être des fournisseurs fiables, réguliers, « no problem » de la grande distribution. Des fournisseurs capables d'apporter le petit plus qui cimente la relation de confiance et fait la différence vis-à-vis de concurrents plus compétitifs en termes de prix ;
- être à l'écoute du client, c'est-à-dire :
  - s'imposer comme des apporteurs de solutions, devancer les besoins et les attentes des clients en termes de recettes, d'emballages, de formats... ;
  - être à l'écoute des consommateurs et à l'affût des signaux faibles d'évolution des préférences. Assurer une veille permanente auprès des consommateurs, analyser les nouvelles tendances de consommation (garanties d'hygiène et de sécurité, origine géographique, qualité biologique...);
  - intégrer une orientation consommateur et développer une réflexion stratégique marketing propre à l'univers défini. Partager les analyses d'études de marché avec la grande distribution et faire des recommandations, à l'image de ce que font déjà les grandes multinationales de l'alimentation (Nestlé, Unilever...).

## Paroles d'entrepreneurs

■ **Suite à une demande de la grande distribution, on a investi plusieurs centaines de milliers d'euros dans un outil industriel capable de réaliser des portions individuelles** ■

■ **On a anticipé l'orientation santé/bien-être des consommateurs et on a développé des produits qui correspondaient au mieux à cette tendance** ■

■ **Il faut être force de proposition, et pas seulement répondre aux appels d'offre. Car il y aura toujours un fournisseur moins cher que nous** ■

■ **Apporter un plus sur les basiques aussi : services, logistique...** ■

■ **On a développé un savoir-faire en production, mais aussi en distribution** ■

## 2 Différencier les produits et les process

### Cela signifie :

- améliorer constamment la qualité des produits malgré les exigences de prix du client : qualités organoleptique, biologique, pratique... même pour les produits d'entrée de gamme. Dans un contexte hyperconcurrentiel, il faut être en mesure de délivrer le meilleur rapport qualité perçue/prix. L'innovation est permanente, même chez les fabricants de MDD et les leaders de spécialité ;
- développer des produits avec une identité et des caractéristiques très distinctives ;
- refuser les marchés sur lesquels les efforts de différenciation ne sont pas récompensés, c'est-à-dire se désengager des marchés sur lesquels la sensibilité au prix est trop forte et où il est difficile, voire impossible, de s'imposer de façon profitable ;
- au besoin, se repositionner sur des marchés, parfois plus étroits, mais néanmoins profitables. Chez certains industriels, le « bio » représente d'ores et déjà près de 10 % du chiffre d'affaires.

## Paroles d'entrepreneurs

■ ■ Être compétitif, ce n'est pas être le moins cher, mais apporter la solution la plus adaptée au client ■ ■

■ ■ Nous avons été rattrapés une première fois par les concurrents à la fin des années 90, puis on a repris notre avance par différenciation sur le process ■ ■

■ ■ Attaquer les produits par le haut, même pour une entreprise positionnée sur les produits de masse ■ ■

■ ■ Notre produit a un goût particulier apprécié par le consommateur, c'est ce qui fait la différence avec nos concurrents ■ ■

■ ■ On se désengage progressivement des produits plus conventionnels au profit de produits spécifiques (bio et diététiques) devenus de grosses niches ■ ■

3

## Améliorer la flexibilité et la réactivité industrielles

### Cela signifie :

- acquérir, en termes de technologies, de savoir-faire et d'organisation, une aptitude à produire de petites, moyennes et grandes séries de façon réactive à la demande des distributeurs et avec des coûts maîtrisés ;
- réduire la durée du cycle de développement des produits (time-to-market) grâce à une organisation optimisée et une chaîne de décision plus courte.

## Paroles d'entrepreneurs

■ ■ On est capable de produire des petites séries de 5 000 € par an, des moyennes de 50 000 à 100 000 € par an et de très grandes séries ■ ■

■ ■ On produit de moins grosses séries, mais on répond davantage à des demandes de nouveautés ■ ■

■ ■ On a développé une ligne de production modulaire qui permet de produire une vingtaine de recettes différentes ■ ■

■ ■ On fait en sorte que la boucle soit vite bouclée entre la production, l'administration et le commercial ■ ■



4

## Viser en permanence l'excellence industrielle

### Cela signifie :

- adopter une gestion optimisée et prudente : suivi en temps réel des dépenses, quête permanente de sources d'économies, sélection des investissements, etc. ;
- moderniser, rationaliser l'outil de production (robotisation, automatisation, utilisation optimale des capacités de production) pour être le plus compétitif possible en termes de coût ;
- importer, à profit, des procédés industriels issus d'autres secteurs d'activités. Pour améliorer la productivité de leur site, certains industriels rencontrés ont ainsi adopté des techniques de mélanges issues du secteur des cosmétiques ou encore des méthodes de préparation de lots développées dans l'industrie pharmaceutique ;
- développer une activité dans des pays à coût de main d'œuvre plus bas. Pour des activités, en particulier celles qui restent manuelles et difficilement « automatisables », le développement d'une activité dans des pays à coût de main d'œuvre plus bas constitue parfois le principal moyen de diminuer les coûts de production ;
- rechercher l'efficacité énergétique. La maîtrise des dépenses énergétiques passe notamment par la baisse de la consommation, la réduction des gaspillages ou encore l'adoption de nouvelles méthodes de production.

## Paroles d'entrepreneurs

■ ■ On n'a pas d'astuce particulière, notre atout c'est notre bonne gestion : on est très vigilants sur les coûts de structure. On investit uniquement là où cela est nécessaire : on a entrepris un remaniement de l'usine, sans en faire l'usine du siècle ■ ■

■ ■ Notre plus grande force est de miser sur notre stratégie de mécanisation qui doit être maintenue à un niveau maximal ■ ■

■ ■ Nous n'avons pas le choix [modernisation de l'outil industriel], nous y avons été contraints à la fois par nos clients (GMS) et par leurs attentes en matière sanitaire, également pour maintenir nos emplois. Sinon, nous aurions fermé en moins de 10 ans ■ ■

■ ■ On a investi près de 1,5 M€ dans une chaudière biomasse qui devrait diviser, dans les prochaines années, les coûts d'énergie par deux ou trois ■ ■

# 5

## Sécuriser les approvisionnements

### Cela signifie :

- s'assurer de la régularité et de la qualité des achats lorsqu'il est nécessaire de diversifier ses fournisseurs.
- développer des partenariats avec les fournisseurs/fidéliser des fournisseurs en leur assurant des prix d'achat garantis satisfaisants.
- valoriser le tissu économique local avec l'amont agricole.
- développer des liens capitalistiques ou mettre en œuvre une stratégie d'intégration amont.
- adapter le process à l'hétérogénéité des matières premières issues de l'agro-écologie<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Le Ministère de l'Agriculture a défini l'agro-écologie à travers 10 clés de compréhension parmi lesquelles : réduire l'usage des pesticides, favoriser une méthode naturelle pour protéger les végétaux, diminuer le recours aux antibiotiques vétérinaires. Ces éléments marquent le retour à des matières premières plus variables.

## Paroles d'entrepreneurs

■ ■ Notre principal enjeu, c'est de trouver de l'approvisionnement en quantité suffisante ■ ■

■ ■ La hausse du prix des matières premières nous a parfois conduits à un résultat négatif de 2 ou 3 % ■ ■

■ ■ Dans un contexte récurrent de fluctuation des prix des matières premières céréalières, la pérennité des entreprises pour lesquelles elles représentent une part prépondérante du prix de revient, peut être menacée. Notamment, devant les difficultés de répercussion à la grande distribution ■ ■

■ ■ On a pris une participation dans cet armement pour avoir la priorité à l'arrivée des bateaux ■ ■

■ ■ Nous avons ouvert une usine en Afrique pour traiter la matière première nous-mêmes ■ ■

6

## Être pragmatique en termes de positionnement et d'offre

**Cela signifie :**

- se positionner de façon opportuniste sur la largeur et la hauteur de gamme pour assurer à la fois les volumes et les marges ;
- savoir se retirer des marchés devenus non rentables et se redéployer sur des segments plus profitables.

## Paroles d'entrepreneurs

■ ■ **On arrive à avoir des marchés « de bataille » à condition d'être fiable sur les produits de qualité ■ ■**

■ ■ **Nous n'avons pas la volonté d'aller sur du premier prix, mais nous sommes obligés d'y aller car c'est une porte d'entrée pour la grande distribution ■ ■**

■ ■ **On est plus performants sur les marchés de niche et on essaie de se positionner de plus en plus sur le haut de gamme. Sur les gros volumes, on est moins compétitif, mais il faut bien écraser les frais de l'abattoir ■ ■**

■ ■ **Face à la GMS, si nous ne sommes pas d'accord sur les conditions de négociation, il peut nous arriver de nous dé-référencer volontairement ■ ■**

■ ■ **Nous avons renoncé à un marché de plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires car il devenait trop peu rentable voire générateur de pertes financières ■ ■**

Source : **Bpifrance Le Lab**, verbatims recueillis lors des entretiens en face à face.

## Être pragmatique en termes de positionnement et d'offre **Européenne des Desserts :** un exemple d'arbitrage stratégique (1/2)

### Fiche d'identité du groupe

**Secteur :** pâtisserie

**Siège social :** Montigny-le-Bretonneux  
(Yvelines)

**4 sites de production en France  
et 1 site au Royaume-Uni**

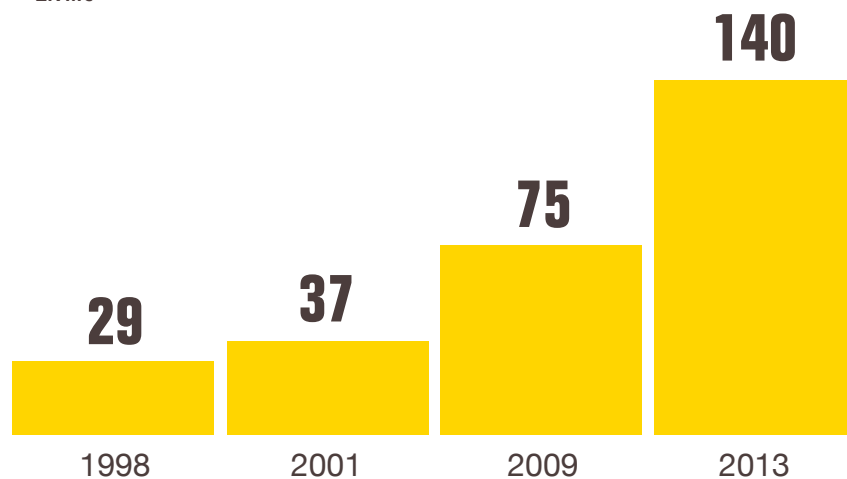
**Volume produit (2013) :** 35 000 tonnes

**Effectif (2013) :** 850 personnes

### Quelques éléments de contexte

- Un marché porté par le recours croissant des enseignes et des artisans aux produits industriels
- Un rayon pâtisserie pas encore rentable pour la grande distribution
- Une rentabilité globalement impactée par la hausse des coûts des matières premières (exemple : forte augmentation du prix du beurre... non répercutée sur le prix à la consommation)

### • CHIFFRE D'AFFAIRES D'EUROPÉENNE DES DESSERTS EN M€



Source : Européenne des Desserts.

## Être pragmatique en termes de positionnement et d'offre

# Européenne des Desserts : un exemple d'arbitrage stratégique (1/2)

---

**Européenne des Desserts** est un des leaders français dans le domaine de la pâtisserie surgelée : sa gamme couvre près de 75 % des spécialités pâtisseries (tartes, feuilletés, entremets, etc.). Sortie du groupe britannique Premier Foods en 2009 et soutenue depuis par des fonds d'investissements, l'entreprise a connu un très fort développement au cours des 5 dernières années, en particulier par croissance externe : rachat des entreprises Delmotte en 2010 et Speciality Desserts en 2012.

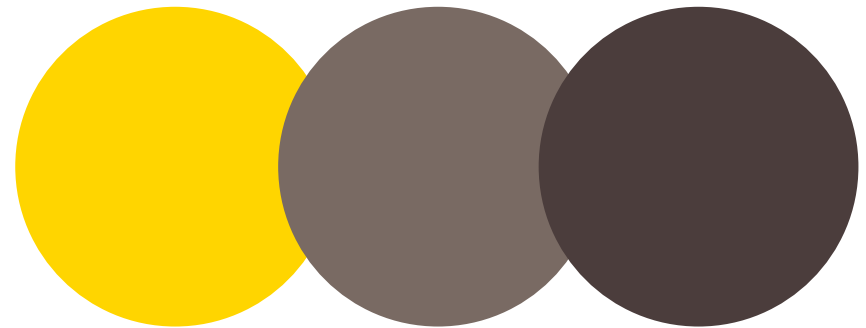
Animée par la volonté de répondre au mieux aux besoins de la distribution et des consommateurs, Européenne des Desserts oriente une part significative de ses ressources vers l'innovation et la recherche de différenciation. Une équipe d'une dizaine de personnes est ainsi dédiée à la recherche et au développement de nouveaux produits.

Toutefois, **sur un marché « de masse »** comme celui des desserts, l'entreprise se doit également d'être présente sur les « **produits standards** » du rayon, **générateurs de volume...** mais pas à n'importe quel prix.

Le dirigeant évoque ainsi le cas concret de la tarte aux pommes, produit extrêmement bataillé par les fabricants : **Européenne des Desserts a fait le choix il y a quelques années « d'abandonner certains marchés » devenus non rentables, du fait de la guerre des prix impulsée par les distributeurs et « acceptée » par certains industriels.**

Le chiffre d'affaires perdu représentait à l'époque plusieurs millions d'euros... Soucieuse de ne pas construire son activité sur des tonnages « vendus à perte », **l'entreprise a préféré préserver sa marge de manœuvre financière, indispensable pour investir dans la R&D, la qualité, la sécurité....**

Ce choix pour la « valeur ajoutée » ne s'avère gagnant, évidemment, que si l'entreprise, comme Européenne des Desserts, fait preuve de justesse dans ses autres initiatives (lancement de produits, pilotage de la marge...).



**03.**

**DEUX LEVIERS  
DE DÉVELOPPEMENT  
POUR L'AVENIR :  
L'INTERNATIONAL  
ET LA CROISSANCE  
EXTERNE**

## Quel que soit leur groupe d'appartenance, les PME et ETI des IAA formulent **une contrainte et une opportunité majeures**

- **Une contrainte : le prix** est l'élément récurrent du discours mais il ne s'entend pas nécessairement comme étant le prix le plus bas mais plutôt le prix le plus juste au regard de la qualité offerte. La subjectivité entre « juste prix » et « prix juste » reste toutefois du ressort du consommateur final.
- **Une opportunité : l'exportation** est un relais de croissance, mais encore trop peu exploité.

|| L'entrée par la compétitivité-prix n'est pas une approche gagnante à l'échelle internationale<sup>(1)</sup> ||

Les cartes-maîtresse pour gagner à l'export relèvent plus de la valorisation des savoir-faire, des labels, de l'originalité ainsi que de la capitalisation d'une image de la gastronomie française.

Les entreprises interrogées restent encore peu exportatrices. Leur taux moyen d'exportation atteint à peine 10 % (toute catégorie confondue).

<sup>(1)</sup> Extrait de la tribune de Didier Majou, Directeur de l'ACTIA à lire dans son intégralité sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

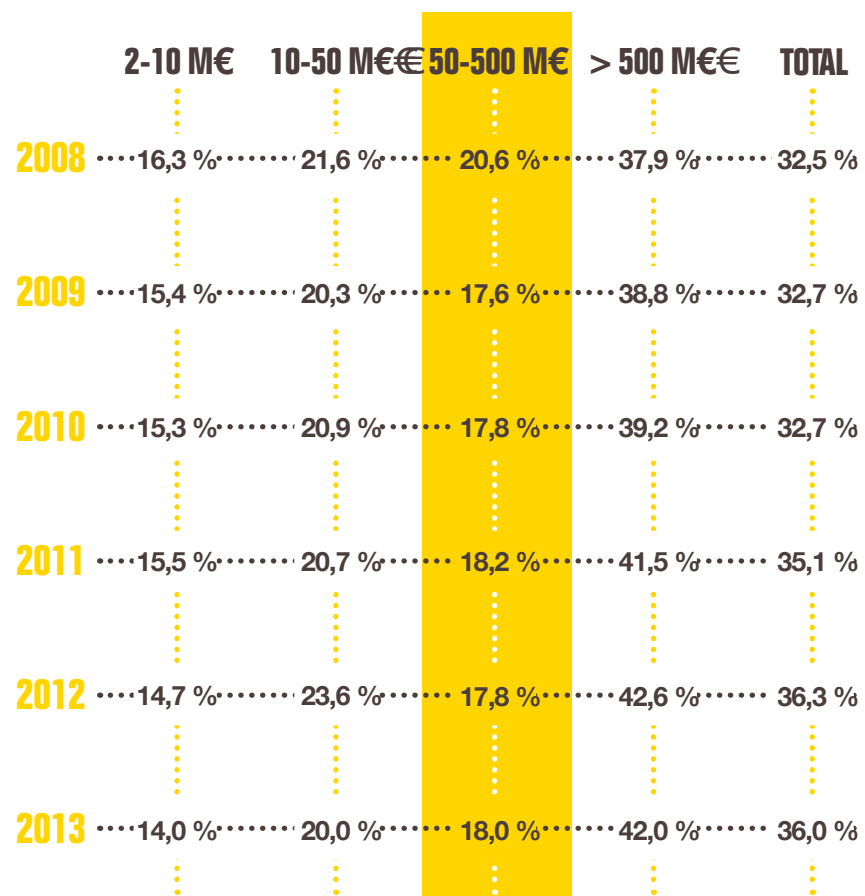
**LES FABRICANTS  
DE MDD**

**LES LEADERS  
DE SPÉCIALITÉ**

**LES MARQUES  
NATIONALES  
INDÉPENDANTES**

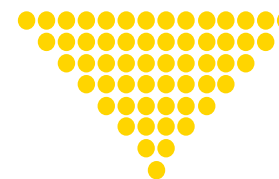
# L'international, un levier clairement sous-exploité...

## • PART DE L'EXPORT DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES ENTREPRISES DES IAA SELON LEUR TAILLE EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Source : Crédit Agricole, Observatoire financier des entreprises agroalimentaires.

Les entreprises de 50 à 500 M€ de chiffre d'affaires (population cible de la présente étude) apparaissent clairement « sous-développées » à l'international, en comparaison des grosses ETI et des grandes entreprises du secteur. Ces dernières réalisent plus de 40 % de leur chiffre d'affaires à l'international (contre 18 % seulement pour la population cible). Plus inquiétant, la part de l'international a reculé depuis 2008 au sein de cette population cible.



## L'international est un levier de développement pour les PMIAA et ETIAA

Le développement international est un relais de croissance que nos entreprises doivent actionner. Certaines belles ETI s'y attèlent d'ailleurs de façon remarquable (Materne, Norac, Sodebo...). Il y a parfois, au sein des entreprises agroalimentaires françaises, des produits, des savoir-faire différenciants et parfaitement exportables : qu'elles les proposent à l'international ! Les marchés étrangers offrent parfois l'avantage d'être moins tendus par la guerre des prix entre distributeurs que la France. Pour s'internationaliser, je pense qu'avoir atteint la taille « ETI » a, par ailleurs, certaines vertus : plus de moyens pour recruter des profils internationaux, plus de moyens financiers pour investir, racheter éventuellement des acteurs locaux...

Extrait de la tribune de Michel Léonard, PDG de Lactalis,  
à lire sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)



## ...mais pas à la portée de tous

■ Pour se développer, une entreprise doit aller sur l'export européen (l'international dans un second temps) avec toutes les conditions que cela comporte.

D'abord, disposer de temps et d'argent pour trouver les bons contacts sur place et créer un lien de confiance, pour comprendre les caractéristiques du marché, pour adapter le produit aux normes sensorielles et sanitaires du pays, pour éventuellement acquérir une unité de production sur place...

Ensuite, développer un produit original, « typé », et qui plaise culturellement aux consommateurs locaux : débanaliser le produit et l'adapter aux tendances qui se développent dans le pays concerné. L'entrée par la compétitivité-prix n'est pas une approche gagnante à l'échelle internationale.

L'export est une démarche difficile, longue et chère, mais c'est un levier de croissance puissant dans un contexte où le marché français arrive à maturité. ■

Extrait de la tribune de Didier Majou (Directeur de l'ACTIA), à lire dans son intégralité sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

## Les 5 clés du développement à l'international

### 1. Croire en l'international

- Inscrire l'international dans un projet de long terme.
- Adapter son business model aux attentes des clients étrangers et à la concurrence locale.

### 2. Se préparer à l'international

- Benchmarker les différents modes d'entrée sur les marchés extérieurs.
- Donner une couleur internationale à ses ressources humaines.

### 3. Marquer sa différence à l'international

- Savoir pitcher en 2-3 minutes sur le caractère différenciant de son offre.
- Identifier les marchés où son avantage concurrentiel sera réel ; ne pas se précipiter dans les pays « à la mode » (BRIC, Asie du Sud Est, ...).

### 4. Jouer collectif à l'international

- Élaborer des stratégies d'internationalisation communes avec ses donneurs d'ordre => proposer une offre globale.
- Se regrouper pour mieux exploiter le capital marque des produits français et mutualiser les coûts logistiques et administratifs.

### 5. Partager sa vision de l'international

- Fixer une ligne directrice de son développement à l'international, et privilégier les « quick wins ».
- Intégrer l'international dans la feuille de route de ses collaborateurs et en faire un outil de promotion/valorisation.

Source : « Se projeter à l'international, petit guide à l'usage des entrepreneurs », **Bpifrance Le Lab**, avril 2015.

## Témoignage

### Patrick Poirrier, PDG de CÉMOI

**Quand et pour quelles raisons avez-vous décidé de partir à la conquête des marchés internationaux ? Si ce mouvement d'internationalisation de CÉMOI s'est articulé en plusieurs phases, quelles sont les spécificités de la phase actuelle ?**

Il faut savoir que l'industrie du chocolat est très concentrée. Elle est détenue par 4 marques principales qui réalisent 80 % des ventes mondiales. Fort de ce constat, CÉMOI a d'emblée opté pour une vision européenne. Dès les années 1980, nous avons procédé à des acquisitions de sites en Espagne, en Allemagne ou encore au Pays de Galles. Notre stratégie visait à pénétrer, à travers la présence de la marque, plusieurs marchés. La dynamique et la notoriété de la gastronomie française à l'international ont été des forces sur lesquelles nous avons su rebondir. (...)

Aujourd'hui, le marché européen est devenu notre marché « intérieur ». Ayant contribué à diffuser très favorablement notre image, il reste le meilleur ambassadeur de notre marque sur le continent. Mais, la notion d'export a vite dépassé les limites de l'Europe. Pour CÉMOI, l'export se nomme à présent : Amérique du Nord, Asie, Afrique de l'Ouest... Mais, irriguer ces marchés exige de rester compétitif. Il est primordial d'y investir, parfois à hauts niveaux.

Depuis 2012, nous couvrons 3 zones à l'export (hors Europe, donc) : l'Amérique du Nord (1<sup>er</sup> bureau commercial ouvert à New York) et à partir de 2014, l'Asie et surtout, l'Afrique de l'Ouest, à travers le formidable sourcing du cacao.

## Le marché européen est devenu notre marché intérieur

**Quels types de stratégie d'internationalisation (export, implantation, partenariat) avez-vous adoptés et pour quelles raisons ? Avez-vous dû adapter ces stratégies en fonction des contraintes rencontrées sur les différents marchés ?**

En Europe, nous avons à chaque fois souhaité nous implanter au plus proche du consommateur. Favorisant le « produire local », mais aussi le « B to B ». En Amérique du Nord, là encore, nous avons décidé d'investir « localement ». Après l'installation de notre bureau commercial new-yorkais, nous entamons, à présent, une phase d'implantation logistique. Mais, dans toutes ces opérations, faire confiance aux « locaux » est primordial.

Sur l'Asie, après avoir ouvert un bureau à Hong Kong en 2013, nous réfléchissons à une stratégie de pénétration sur les marchés chinois. Mais, il nous faut résoudre la problématique d'adaptation de nos produits aux habitudes alimentaires de ces populations, moins habituées au goût sucré (plus de cacao, moins de sucre ?).

Très clairement, sur les marchés étrangers, nous priorisons d'abord l'export, puis vient en second lieu, l'implantation. (...)<sup>(1)</sup>

Point commun à notre stratégie à l'export : systématiquement, nous avons pratiqué l'adaptation pour aller à l'export. Et cela a toujours marché, sauf en Chine, marché très spécifique.

<sup>(1)</sup> Extrait du témoignage de Patrick Poirrier (PDG de CÉMOI) à lire dans son intégralité sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

## Dirigeants et spécialistes se rejoignent sur un constat :

### la petite taille est un facteur limitatif pour investir, innover et se projeter à l'international

Les PME et ETI agroalimentaires disposent de moyens humains limités et d'une faible surface financière, ce qui nuit à leur capacité d'innovation et à la modernisation de leur outil de production (qui se fait généralement sous la pression des réglementations et certifications).

Extrait de la tribune de Gilles Trystam (Directeur Général d'AgroParisTech), à lire dans son intégralité sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

Concernant les difficultés de l'industrie agroalimentaire française, je pense qu'elles rejoignent assez largement celles de l'industrie française en général : des entreprises de trop petite taille, trop centrées sur le marché français... et ayant un problème de compétitivité lié à un coût de main d'œuvre élevé.

Extrait de la tribune de Thomas Roeb (Hochschule Bonn-Rhein-Sieg), à lire dans son intégralité sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

La taille réduite des entreprises freine aussi les performances du secteur. Même si elle peut parfois être un atout, la taille des PME apparaît souvent comme une source de faiblesses : peu de moyens humains (pas suffisamment de personnel encadrant pour les achats, l'innovation, le commercial...), un manque de trésorerie, une fragilité des investissements. Par conséquent, les PME et ETI agroalimentaires peinent souvent à dégager des marges suffisantes pour entrer dans un cercle vertueux.

Extrait de la tribune de Didier Majou (Directeur de l'ACTIA), à lire dans son intégralité sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

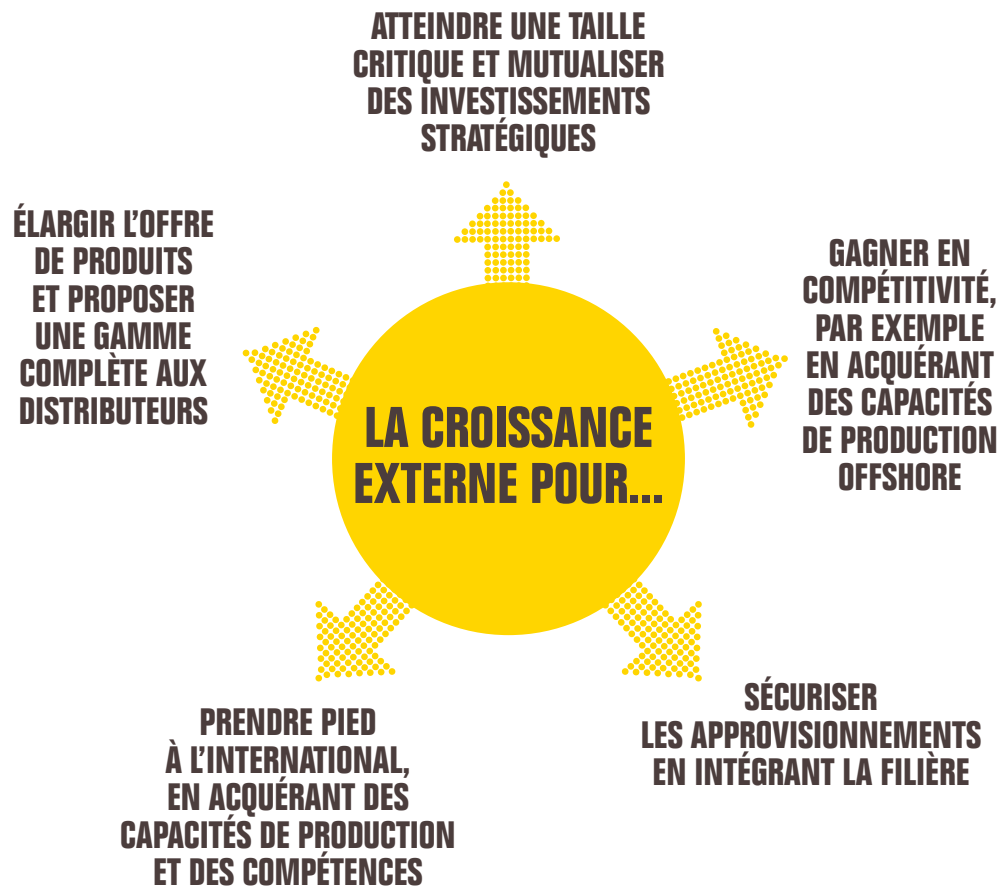
Il faut accroître notre taille pour se faire entendre par les grandes surfaces

Étant une petite PME, nous sommes limités dans notre capacité d'innovation. En outre, on ne peut pas se permettre de s'aventurer sur une innovation, elle doit être forcément gagnante

Source : Bpifrance Le Lab, verbatims recueillis lors des entretiens en face à face.

# Acquérir pour bondir<sup>(1)</sup>

## Et si la croissance externe était une solution aux problèmes des PMIAA et ETIAA<sup>(2)</sup> ?



Plusieurs entreprises interrogées mènent d'ailleurs de front avec succès, croissance organique et croissance externe pour se développer

■ ■ **La meilleure stratégie avérée : cibler la croissance organique ET par acquisition ■ ■**

■ ■ **Faire de la croissance externe, c'est le secret pour exister, rebondir et grandir ■ ■**

(1) « Acquérir pour bondir », Bpifrance Le Lab, septembre 2015.

(2) Néologisme de Bpifrance Le Lab : « Petites et moyennes industries agroalimentaires » ; « Entreprises de taille intermédiaire de l'industrie agroalimentaire ».

Source : Bpifrance Le Lab, verbatims recueillis lors des entretiens en face à face.

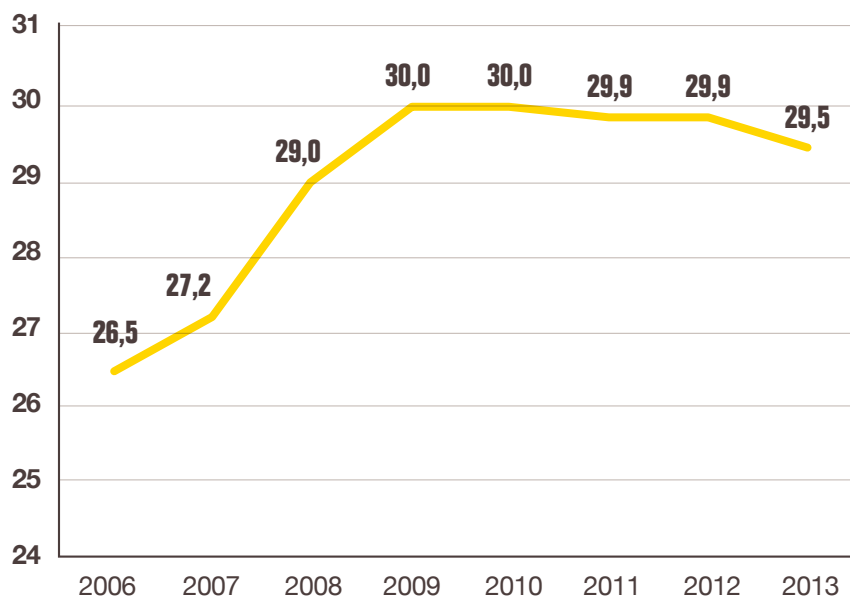
**04.**

**ANNEXES  
ET REMERCIEMENTS**

# Le poids des MDD dans la distribution

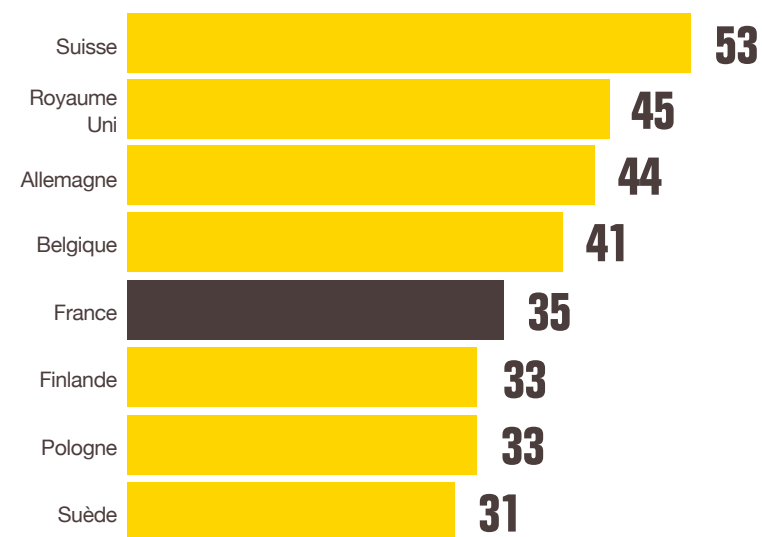
## Évolution et comparaisons européennes

- ÉVOLUTION DE LA PART DE MARCHÉ EN VALEUR DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS EN FRANCE ENTRE 2006 ET 2013  
EN %



Source : Symphony IRI (MDD Expo 2013 et Challenges).

- PART DE MARCHÉ EN VOLUME DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS DANS QUELQUES PAYS EUROPÉENS EN 2013  
EN %



Sources : PLMA International, Nielsen (2013).

# Les principaux labels liés à une origine géographique

## AOC, AOP et IGP : présentation

### Principaux labels liés à une origine géographique

#### AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) : qualité résultant d'un terroir



Appellation créée en France en 1935 par un décret-loi relatif à la défense du marché du vin et actuellement gérée par l'INAO (Institut National de l'Origine et de la Qualité), en charge de sa définition, sa protection et son contrôle. Aujourd'hui, seuls les vins sont autorisés à porter l'appellation d'origine contrôlée française (les autres produits portent l'AOP).

#### AOP (Appellation d'Origine Protégée) : qualité résultant d'un terroir



Pendant européen de l'AOC créée en 1992, cette appellation protège « la dénomination d'un produit dont la production, la transformation et l'élaboration doivent avoir lieu dans une aire géographique déterminée avec un savoir-faire reconnu et un cahier des charges particulier ».

**Exemples :** brie de Meaux, bleu d'Auvergne, chabichou du Poitou, beurre d'Isigny, pomme du Limousin, coco de Paimpol, huile d'olive de Nice, moules de bouchot de la Baie du Mont-Saint-Michel, chapon de Bresse, prés-salés du Mont-Saint-Michel, etc.

#### IGP (Indication Géographique Protégée) : qualité résultant d'un lien entre le produit et son territoire d'élaboration



Créée en 1992 dans le cadre de la politique européenne de qualité concernant les produits agricoles et alimentaires, l'IGP s'applique à un « produit dont les caractéristiques sont liées au lieu géographique dans lequel se déroule au moins sa production ou sa transformation selon des conditions bien déterminées. » *A priori* moins strict que l'AOP puisque toutes les phases d'élaboration ne sont pas obligatoirement réalisées dans l'aire géographique concernée.

**Exemples :** tomme de Savoie, fraise du Périgord, pruneau d'Agen, riz de Camargue, coquille Saint-Jacques des Côtes-d'Armor, agneau du Périgord, canard à foie gras du Sud-Ouest, jambon de Bayonne, pâtes d'Alsace, sel et fleur de sel de Guérande.

# L'agroalimentaire

## 1<sup>er</sup> secteur industriel français

**15 789**

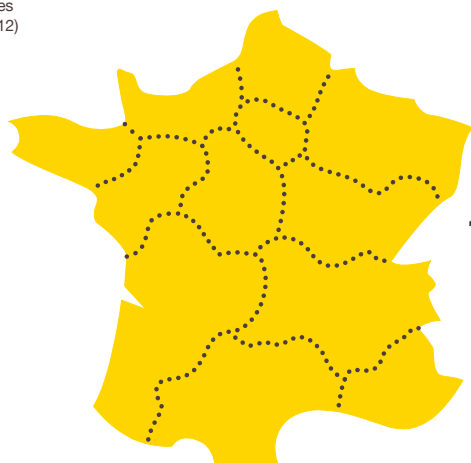
entreprises  
(source Agreste, dernières données disponibles 2012)

**493 272**

emplois  
(hors DOM)  
(source ACOSS, décembre 2014)

**7,8 Md€**

d'excédent commercial  
(sources douanes 2014, calculs ANIA)



**157,6 Md€**

de chiffre d'affaires  
(sources INSEE, comptes nationaux, décembre 2014)

**6<sup>e</sup>**

exportateur mondial avec

**43,3 Md€**

de produits agroalimentaires exportés  
(sources douanes 2014, calculs ANIA)

Sur la base des 15 789 entreprises, la répartition est la suivante :



de PME  
(entreprise de moins de 250 salariés)



du chiffre d'affaires des IAA est réalisé à l'export



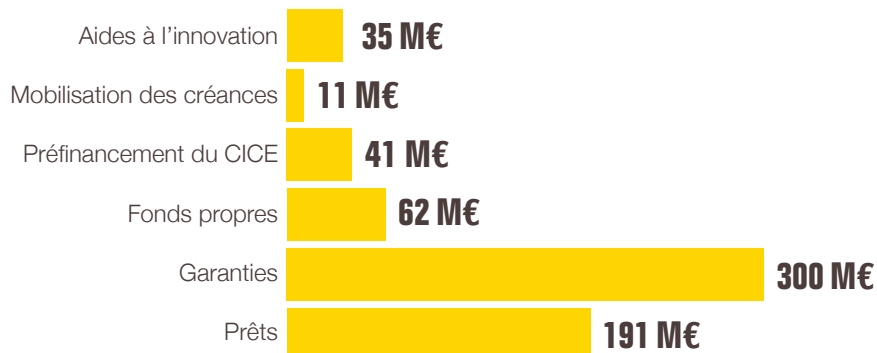
des entreprises ont plus de 20 salariés

Source : ANIA, chiffres de l'agroalimentaire 2014.

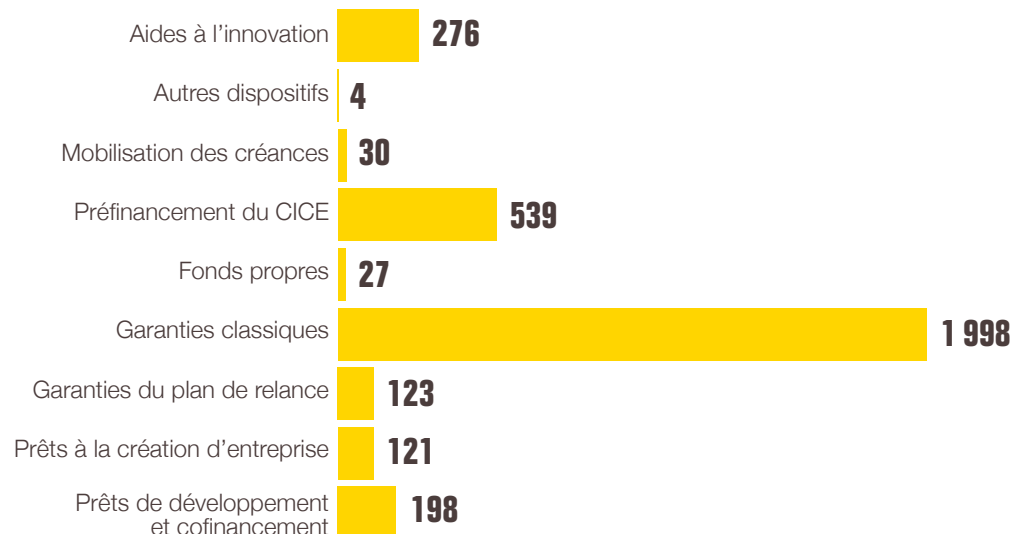
# Actions de Bpifrance

## dans le secteur des IAA en 2014

### • MONTANT DE FINANCEMENT



### • NOMBRE D'ENTREPRISES





# Glossaire

---

## ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire)

« Une ETI n'appartient pas à la catégorie des PME, emploie moins de 5 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1,5 Md€ ou un total de bilan n'excédant pas 2 Md€. »

Source : **Bpifrance** « PME 2013 – Rapport sur l'évolution des PME » (p.262)

## MDD (Marque De Distributeur)

« Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu. »

Source : Code de la consommation (article L. 112-6 de la loi du 15 mai 2001).

## PAI (Produits Alimentaires Intermédiaires)

Ensemble des produits intermédiaires qui entrent dans la composition d'un produit fini (exemples : arôme, pâte feuilletée, etc.).

## PME (Petites et Moyennes Entreprises)

« Une PME occupe moins de 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 M€ ou un total de bilan n'excédant pas les 43 M€. Elle inclut de fait les microentreprises ».

Source : **Bpifrance** « PME 2013 – Rapport sur l'évolution des PME » (p.262).

## Solde commercial

Calcul = exportations – importations.

## RHF (Restauration Hors Foyer)

Elle regroupe les structures permettant de s'alimenter hors de son domicile (restaurants traditionnels, restauration rapide, cafétérias, restauration collective, etc.).

## Taux d'exportation

Chiffre d'affaires à l'exportation/chiffre d'affaires total.

# Pour en savoir plus

---

**Les Tribunes** sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

### Annie LAMBERT

Enseignante-chercheuse en économie alimentaire.  
Enseignante en école d'ingénieurs alimentaires (ENITIAA – Nantes) de 1977 à 2010.

### Michel LEONARD

Ex-PDG de LACTALIS, Administrateur de LIMAGRAIN pour **Bpifrance**,  
Administrateur d'AGRIA, Président du groupement HEC Agro.

### Didier MAJOU

Directeur de l'ACTIA (Association de Coordination Technique pour l'Industrie Agroalimentaire).

### Thomas ROEB (Allemagne)

Consultant auprès de la distribution alimentaire (et non alimentaire).  
Professeur de Distribution et Marketing à la Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (École de commerce).

### Gilles TRYSTRAM

Directeur général d'AgroParisTech.  
Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement.

### AGRESTE, Conjoncture, Tableau de bord mensuel.

En mars 2014, « *La reprise de la production des IAA se poursuit* », juin 2014.

### AGRESTE (2013).

En 2011, « *Les IAA consomment moins d'énergie mais la paient plus cher* », AGRESTE Primeur, n°301, avril 2013.

### ANIA ([www.ania.net](http://www.ania.net))

**Bpifrance**, Direction de l'innovation (2014). « *L'innovation dans les entreprises en 2013* », mars 2014.

**CRÉDIT AGRICOLE**, « *Observatoire financier des Entreprises Agroalimentaires* » (2014). L'Observatoire numéro 3, novembre 2014.

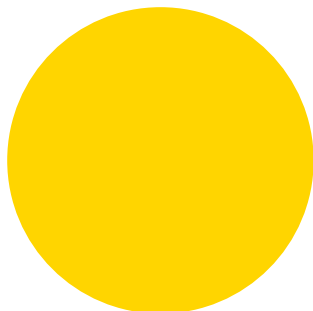
# Remerciements

---

**Bpifrance Le Lab** tient à remercier particulièrement les contributeurs privés et institutionnels qui ont permis de mener à bien ce travail sur les industries agroalimentaires positionnées sur les produits de grande consommation.

Tout d'abord, les **25 chefs d'entreprises et managers** ayant accepté en 2014 d'apporter leur témoignage. Parmi ces dirigeants d'industries agroalimentaires, ont accepté d'être nommés :

- **Pierre Schmidt-Stoeffler**, fabricant de charcuteries alsaciennes et traiteur (Weyersheim) ;
- **Fromageries Guilloteau**, fromagerie conceptrice du procédé d'ultrafiltration (Pélussin) ;
- **Européenne de Desserts**, pâtisseries et desserts surgelés (Montigny-le-Bretonneux) ;
- **Poult**, fabricant de biscuits (Toulouse) ;
- **Grain d'Or Gel**, fabrication industrielle de pain et pâtes fraîches (Lille) ;
- **CÉMOI**, fabricant de chocolat (Perpignan) ;
- **Fleury Michon**, charcuterie, traiteur frais (Pouzauges) ;
- **Guyader**, charcutier, traiteur de la mer (Landrevazec).



Nous remercions également les membres du **comité de pilotage** de cette étude :

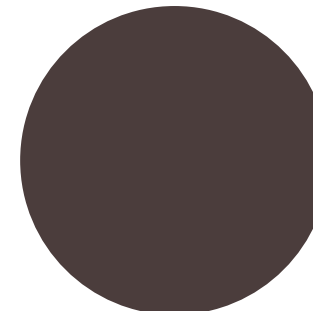
- **ANIA** : Jérôme Breysse, Directeur de l'Économie et de la Compétitivité ;
- **CEP (Centre d'Études et de Prospectives)**, au Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt : Frédéric Courleux, Chef du bureau de l'Évaluation et de l'Analyse Économique ; Bruno Hérault, chef du CEP ;
- **Crédit Agricole SA (CASA)** : Philippe Chapuis, Directeur de l'Agroalimentaire ;
- **DGCIS** : Ange Mucchielli, Bureau de la Prospective et de l'Évaluation Économique ;
- **FRANCEAGRIMER** : Patrick Garnon, chargé de mission Marchés, Études et Prospectives ; Claire Legrain, Déléguée aux Industries Agroalimentaires.

Chez **Bpifrance** :

- **Éric Lefebvre**, Directeur d'Investissement ETI/GE ;
- **Ariane Voyatzakis**, Direction de l'Innovation, responsable du secteur agroalimentaire.

**Le cabinet Katalyse** :

- **Jérôme Taieb**, Directeur de la mission ;
- **Violaine Laurans**, Consultante.



## Contacts Bpifrance Le Lab

---

**Philippe MUTRICY,**

Directeur de l'Évaluation, des Études et de la Prospective  
[philippe.mutricy@bpifrance.fr](mailto:philippe.mutricy@bpifrance.fr)

**Elise TISSIER,**

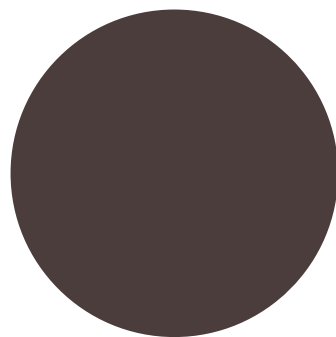
Directrice de **Bpifrance Le Lab**  
[elise.tissier@bpifrance.fr](mailto:elise.tissier@bpifrance.fr)

**DAVID TARGY**

Responsable des Publications  
[david.targy@bpifrance.fr](mailto:david.targy@bpifrance.fr)

**Barbara LÉVY-ORTEGA**

Chef de projet de l'étude « PME et ETI agroalimentaires »  
[barbara.levyortega@bpifrance.fr](mailto:barbara.levyortega@bpifrance.fr)



**SERVIR  
L'AVENIR**

