

Tribune libre

Le secteur des PAI et ingrédients doit s'adapter à un marché « low cost »

Par Philippe Jaegy *

Les industriels des PAI (produits alimentaires intermédiaires) et des ingrédients sont confrontés à un changement profond de leur environnement. Une mutation qui doit les inviter à adapter leur offre à une demande alimentaire « low cost » tout en assurant plus de service à leurs clients BtoB et qui va se traduire, en particulier, par une accélération des fusions / acquisitions des entreprises du secteur et à des reclassements entre de grands intervenants (Naturex, Chr Hansen, Kraft Ingredients, Kerry...). Le point par Philippe Jaegy, Vice-Président du Cabinet de conseil Solving Efeso.

Les industriels du secteur des PAI et des ingrédients doivent affronter un changement profond de leur écosystème. En effet, depuis quelques années leurs clients, les industriels du secteur agroalimentaire et les enseignes de RHF, font face à une véritable mutation du marché, que la crise économique dans les économies occidentales ne fait qu'accélérer. C'est ainsi que la demande finale se bi-polarise : d'un côté, les offres premium – super-premium qui répondent à des besoins émotionnels : se faire plaisir, améliorer son bien-être, partager entre amis, préserver l'environnement... de l'autre, les offres basiques qui regroupent, en GMS, surtout les MDD économiques, les marques de hard discount ou encore en RHF des menus à prix bas. A cet effet, à court terme, les projections montrent que le segment basique pèsera pour plus de 60% des achats alimentaires en GMS. A ceci s'ajoute une stagnation (voire une contraction) des dépenses alimentaires dans les pays occidentaux et une pression sur les prix qui s'intensifie avec le combat acharné que se livrent les enseignes, amplifié en France par l'impact de la LME. Les industriels des IAA subissent, également, une plus grande volatilité et une inflation de matières premières, qu'il est de plus en plus difficile de répercuter en totalité dans le prix de vente. Enfin, l'encadrement législatif devient plus contraignant, obligeant à une plus grande transparence sur les ingrédients utilisés et sur les allégations santé.

UNE COMPÉTITIVITÉ À AMPLIFIER

Afin de faire face à cette nouvelle donne et de sauvegarder, voire amplifier, leur compétitivité, les industriels de l'agroalimentaire et les enseignes de RHF déploient activement plusieurs actions tant tactiques que stratégiques, allant du simple ajustement/amélioration à la transformation de leur modèles économiques. En voici quelques exemples :

Abaissement des coûts et réduction des capitaux immobilisés : Lancement de programmes de « redesign to cost » des produits: reformulation des recettes avec des

* Vice-President Solving Efeso

ingrédients plus compétitifs, reconception des packagings..., l'ouverture du panel fournisseurs : nouveaux fournisseurs « low cost », jusqu'à la mise en place de partenariats avec des fournisseurs pour le co-développement de produits et la sous-traitance d'une partie des process ou de l'intégration amont (ex. : partenariat Bonduelle et Coopagri sur les surgelés)...

Redynamisation de l'offre : Lancement de projets d'innovation accélérée, d'amélioration de la supériorité des produits/marques phares premium, offres différenciées générant plus de complexité, lancement d'offres low cost ou re-positionnement de marques (ex. : l'Eco Pack de Danone, Thé l'Elephant d'Unilever, Sur le pouce de Fleury Michon, repas à 1,90 € chez Kentucky Fried Chicken)...

Conquête active de nouveaux marchés : Les économies de la zone du BRICET (Brésil, Russie, Inde, Chine, Europe de l'Est, Turquie) sont devenues la première priorité pour la pénétration des marques et l'accélération de la croissance des groupes agroalimentaires et des chaînes de RHF. Elles représentent, en effet, 85% de la population mondiale.

Ces actions s'accompagnent de mouvements de concentration afin d'atteindre la taille critique, compléter le portefeuille de produits et le dispositif international.

ACTEURS DES PAI : COMMENT PRÉSERVER LES MARGES

Face à ces mouvements profonds, les acteurs du secteur des PAI et des ingrédients vont devoir également s'adapter. En effet, si la croissance semble assurée sur le moyen terme (de 6% à 10% / an) avec une montée en puissance d'une industrie agroalimentaire et d'une restauration hors domicile d'assemblage et avec l'« externalisation » par les industriels de la complexité vers leurs fournisseurs, il n'en n'est pas de même pour la préservation des marges. Ainsi, la pression sur les coûts mentionnée précédemment se reportera inéluctablement sur les fournisseurs surtout si ceux-ci se contentent d'une approche commerciale opportuniste en proposant des produits à faible valeur ajoutée.

Le modèle économique du généraliste traitant le B2B comme un débouché pour ses co-produits ne sera pas viable à terme. Les acteurs de cette catégorie vont devoir migrer vers un modèle de multi-spécialiste tout en conservant une offre de base ou vers un modèle de spécialiste très focalisé, s'ils veulent préserver leurs niveaux de rentabilité tout en assurant un débouché pour leurs productions de base.

Il apparaît également que la capacité à nouer durablement des partenariats avec les industriels va devenir un savoir-faire générateur d'avantage compétitif. Elle sera articulée, en particulier, autour des leviers suivants :

- **Capacités en R&D** renforcées afin d'apporter de l'innovation, des fonctionnalités et des solutions nouvelles aux clients ;
- **Couverture géographique** étendue (commerciale et industrielle) afin d'accompagner les clients dans leur développement commercial, notamment dans les pays du BRICET ;
- **Meilleure puissance de frappe commerciale** afin de gérer des partenariats clients, s'intégrer dans leur chaîne de valeur, et collaborer avec leurs départements R&D, marketing et achats (tandem commercial et tech-service) ;
- **Bénéfices produits** accrus en matière de développement durable et de traçabilité ;

– **Réduction des coûts** de revient afin d'accroître la compétitivité des offres.
En conséquence, l'adaptation des schémas directeurs industriels, des réseaux commerciaux et tech-services va devoir être entreprise ou accélérée.

COURSE À LA TAILLE CRITIQUE

Enfin, pour accompagner ces mouvements, les niveaux de taille critique vont augmenter de manière significative : de 50 M€ aujourd'hui à ~ 200/ 300 M€ demain pour les spécialistes, de 500 M€ à 1 à 2 Mds€ (voire plus) pour les multi-spécialistes. Les fusions/acquisitions vont donc s'accélérer dans les années à venir afin d'atteindre des tailles critiques régionales et internationales, compléter le portefeuille d'offres, mutualiser les investissements lourds en R&D (10% du CA dans les ingrédients) et commerciaux ... à l'instar de l'achat de Natraceutical par Naturex, de Sofral et Sentaromatique par Nactis ou encore du rapprochement de Campina avec Friesland... et demain du possible rachat de Kraft Ingrédients par Kerry.

Philippe Jaegy