



1ER AVRIL 2016

PME ET ETI DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE : « OSER POUR GRANDIR » OU COMMENT 25 ENTREPRISES ONT DEVELOPPE DES STRATEGIES GAGNANTES DE CROISSANCE...

L'industrie agroalimentaire est sur le papier le bon élève de l'économie française : ce secteur génère un solde net d'exportations de 7,5 Md€ en moyenne. Mais les vins et spiritueux sont l'arbre qui cache la forêt car la France perd du terrain sur tous les autres fronts de l'industrie agroalimentaire, notamment face à la concurrence allemande et espagnole.

C'est un secteur sous haute tension. Les marges se réduisent, les cours de matières premières sont de plus en plus volatiles, les rapports avec la grande distribution restent trop déséquilibrés et les concurrents sont de grands groupes multinationaux. De plus, les guerres des prix sont fréquentes et les révoltes de l'amont agricole régulières, alors que les exigences sanitaires et environnementales se renforcent sans cesse.

Face à cette situation qui limite la capacité à investir, à innover et à s'internationaliser des industriels agroalimentaires, certaines entreprises ont su adopter des stratégies gagnantes. Quelles sont les clés de leur réussite?

Dans cette étude, Bpifrance Le Lab a interviewé 25 PME et ETI¹ pour analyser leurs stratégies et en tirer les meilleurs enseignements pour l'ensemble des PME et ETI françaises de la filière agroalimentaire.

Comment les 25 champions étudiés sont-ils sortis de l'impasse stratégique du secteur ?

Toutes les entreprises témoignent de l'importance de mettre l'innovation au cœur de leur stratégie :

- **Les fabricants de marques de distributeurs (MDD)** comme le biscuitier Poulit, le chocolatier CEMOI ou l'Européenne Des desserts **ont cherché à devenir incontournables grâce à une offre complète en termes de variété et de hauteur de gamme.**
- **Les leaders de spécialité**, comme le charcutier Pierre Schmidt, le fabricant de pâtes Rivoire & Jacquemin, le boucher Dufour Sisteron, **ont notamment exploité des signes officiels de qualité ou de reconnaissance (AOC, labels, savoir-faire...).**
- **Les marques indépendantes** telles que Fleury Michon ou le fabricant de desserts Charles & Alice **sont à la pointe de l'innovation produit.**

Au-delà d'être innovant, il faut aussi être souple et compétitif. L'analyse des opérations¹ de ces 25 entreprises révèle « six facteurs clefs communs de succès » :

- Adopter une posture de partenaire auprès des distributeurs ;

¹ Certains secteurs ont été exclus de l'enquête car répondant à des logiques différentes: les vins, spiritueux et autres boissons alcoolisées; les grains (sauf céréales transformées) ; l'alimentation animale ; la meunerie ; les fruits et légumes non transformés.



- différencier les produits et les process ;
- améliorer la flexibilité et la réactivité industrielle ;
- viser en permanence l'excellence industrielle ;
- sécuriser leurs approvisionnements ;
- être pragmatique en termes de positionnement et d'offre.

Deux leviers de développement pour l'avenir : l'international et la croissance externe.

L'international : un levier de développement encore sous-exploité

Quel que soit leur groupe d'appartenance, les PME et ETI des IAA formulent **une contrainte et une opportunité majeures pour l'avenir. La contrainte, c'est le prix** qui doit toujours être « le plus juste au regard de la qualité offerte » sans être le plus bas. **L'opportunité, c'est l'exportation** qui, de l'avis général, est un relais de croissance encore trop peu exploité.

Les promesses de croissance se situent en dehors de nos frontières et la marque France est un solide atout pour l'export de produits alimentaires. **Le PDG du groupe laitier Lactalis, Michel Léonard, confirme que « le développement international est un relais de croissance que nos entreprises doivent actionner et certaines belles ETI s'y attèlent d'ailleurs de façon remarquable (Materne, Norac, Sodebo...) ».** Confronté à 4 géants internationaux sur le marché du chocolat, le PDG de Cémoi Patrick Poirrier a su « faire de l'Europe son marché intérieur » via des acquisitions depuis les années 80.

Pourtant, il ressort des travaux de Bpifrance Le Lab que les industriels sont encore trop timides par rapport à cet axe de développement. Parce qu'il y a de nombreux obstacles à franchir : l'adaptation gustative des produits, la connaissance des circuits de distribution locaux et des normes locales avec souvent des investissements lourds à la clé. Mais aussi parce que tous les acteurs et tous les secteurs ne sont pas encore prêts à l'export.

L'étude liste ainsi 5 facteurs clés du développement à l'export² :

- croire en l'international ;
- se préparer à l'international ;
- marquer sa différence à l'international ;
- jouer collectif à l'international ;
- partager sa vision de l'international.

La croissance externe : une solution pour les PME et les ETI des IAA

Enfin, experts ou dirigeants sont quasi unanimes pour souligner que **la taille réduite des entreprises freine les performances du secteur.** La croissance externe permet :

- d'élargir l'offre de produits et de proposer une gamme complète aux distributeurs ;
- de prendre pied à l'international, en acquérant des capacités de productions et des compétences ;
- d'atteindre une taille critique et de mutualiser les investissements stratégiques ;
- de gagner en compétitivité ;
- de sécuriser les approvisionnements en intégrant la filière.

Les IAA forment ainsi un terreau propice pour la consolidation sectorielle³. Quelques acteurs se sont engagés dans cette voie, à l'instar de Poulton ou de Charles & Alice mais certains segments de marché sont encore peu concentrés. En effet, comme le souligne un dirigeant : « **faire de la croissance externe, c'est le secret pour exister, rebondir et grandir** ».

Philippe Mutricy, Directeur de l'Evaluation, des Etudes et de la Prospective de Bpifrance, a commenté : « *Dans un secteur très concurrentiel comme l'agroalimentaire où la demande marque le pas, ces 25 entreprises ont su déjouer les contraintes et la crise et faire preuve de réactivité et de créativité. 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* ».

² Bpifrance Le Lab « Se projeter à l'international : Petit guide à l'usage des dirigeants », avril 2015.

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



Méthodologie de l'étude

Cette étude 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 ;
- dont au moins 50 % du CA sont réalisés auprès de la grande distribution ;
- en croissance, c'est-à-dire avec un CA en croissance au cours des dernières années, dans des conditions de rentabilité permettant un développement sécurisé et durable ;
- positionnées sur des produits de première ou de seconde transformation en BtoC ;
- et réalisant une part significative de leurs ventes à travers des produits « de masse ».

Les secteurs exclus de l'enquête car répondant à des logiques différentes, sont : les vins et alcools ; les grains (sauf céréales transformées) ; l'alimentation animale ; la meunerie ; les fruits et légumes non transformés.

25 chefs d'entreprises et managers ont apporté 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).

Suivez-nous sur Twitter : [@BpifranceLeLab](https://twitter.com/BpifranceLeLab)

A propos 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 dérouteur d'idées reçues pour Bpifrance et les dirigeants d'entreprise, de la start-up à l'ETI.

Bpifrance 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 deux 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, Directeur général de Bpifrance.