



Stratégie

L'Alliance 7 explore des voies « pour s'en sortir »

A l'occasion de ses 40 ans, Alliance 7, organisation qui regroupe des industries de seconde transformation allant de la biscuiterie à la confiserie et aux aliments diététiques en passant notamment par les céréales et les baby-foods, met en lumière les nouvelles conditions de la compétitivité à un moment où la situation des entreprises est mise à mal sur le front des matières premières. Une réflexion ancrée sur les spécificités des métiers concernés mais qui vaut aussi plus largement pour bien d'autres branches de l'industrie alimentaire.

Alliance 7 fête cette année ses quarante ans : ce regroupement de 7 branches professionnelles – qui aujourd'hui, sont même devenues 10 – a fait ses preuves et correspond, selon son président Bruno Luisetti (Kraft Foods) à un « modèle vertueux, qui en a inspiré d'autres au sein de l'Ania, et qui devrait servir encore si l'on veut faire un jour la grande maison de l'alimentation » souvent évoquée.

BILAN DE SANTÉ TRÈS ALARMISTE

« Nous avons un bilan très alarmiste, mais il existe un certain nombre de voies pour s'en sortir », a estimé Bruno Luisetti en se plaçant au cœur de l'actualité que vivent ses adhérents. « La répercussion d'une partie de la hausse des matières premières est ainsi impérative pour la survie de nombre d'entreprises, notamment les PME », selon le président d'Alliance 7. L'assemblée générale de l'organisation, clôturée par le ministre chargé de l'Industrie Eric Besson, a donné l'occasion au sénateur Alain Chatillon, invité naturel d'Alliance 7 puisqu'il en a été adhérent quand il présidait Nutrition & Santé, de rejoindre les préoccupations des 413 entreprises qui opèrent sur des marchés alimentaires aussi divers que les biscuits, pâtisseries, chocolats, confiseries, céréales pour petit déjeuner ou aliments diététiques, compléments alimentaires, etc.

Le rapport de la mission d'information sénatoriale qu'il a animée sur la désindustrialisation de la France recommande, pour redonner un avenir industriel aux territoires, quelques solutions de bon sens qui intéressent le secteur agroalimentaire comme tous les autres. Dans la même lignée, et toujours à propos des leviers de compétitivité à faire jouer pour résister dans un monde de plus en plus ouvert, le cabinet Solving **Efeso** a présenté un rapport réalisé pour Alliance 7 à partir des données

spécifiques des métiers concernés et en les comparant à celles de l'ensemble des IAA.

UN CONTEXTE QUI SE DURCIT RAPIDEMENT

A l'aide de ce curieux acronyme « VUCA World » (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), Frédéric Boubilil résume dans cette étude l'évolution contraignante du contexte et le durcissement rapide des règles du jeu auxquelles sont confrontées les entreprises agroalimentaires. Pour la première fois, la consommation alimentaire a baissé en volume entre la fin 2007 et la fin 2008 et il y a, selon lui, une forte probabilité que cela se reproduise cette année. Or, les secteurs représentés par Alliance 7 ont été au global plus affectés par ce repli que la moyenne de l'alimentaire ; en quatre ans, la part des « volumes Alliance 7 » (A7) dans le total alimentaire aura ainsi perdu un point. Les raisons en sont connues : la crise économique générale, mais aussi l'impact de la LME qui a renforcé la pression de la grande distribution au moment où les prix agricoles et ceux des autres intrants ont commencé à jouer au yo-yo pour s'établir probablement et de façon durable à des niveaux élevés.

Avec une hausse des matières premières qui pèse en moyenne 4% du CA, alors que l'EBIT moyen du secteur agroalimentaire est inférieur à 4% (de l'ordre de 3,7% sur un panel d'entreprises Alliance 7 en 2009), « *de nombreuses entreprises sont menacées si elles ne font pas évoluer leur modèle* », affirme Frédéric Boubilil. Si elles ne passent pas de hausses à la distribution, et si de plus leurs volumes baissent, elles passent dans le rouge. Ceci est d'autant plus à craindre que, fait nouveau en 2010/2011, les hausses de matières premières sont jusqu'ici très peu répercutées dans les prix de vente : l'indice des prix alimentaires aura augmenté en moyenne de moins de 1% en GMS en 2010, et ...probablement guère plus en 2011.

Pour les entreprises d'Alliance 7, la situation est délicate car elles travaillent des catégories de produits qui ne sont pas de première nécessité : les volumes consommés ont au global baissé de 13% en 4 ans alors que les dépenses publicitaires des catégories ont progressé de 9% par an, et que les budgets de promotion augmentent du fait de mécaniques promotionnelles toujours plus coûteuses.

Les secteurs représentés par Alliance 7 sont en fait davantage touchés que d'autres par la hausse des cours des matières premières : celles qu'ils utilisent le plus ont en moyenne augmenté 1,2 à 1,6 fois plus que la moyenne des matières premières alimentaires en 10 ans.

LA TAILLE NE FAIT PAS TOUT

Autre point, « *les entreprises vertueuses ne sont pas systématiquement*

Les chiffres-clés 2010 d'Alliance 7

Source : L'Alliance 7, d'après enquêtes et statistiques douanières françaises

	Marché France			Milliard € Marché consommé en France	Exportation	
	Milliers de tonnes				Milliers tonnes	Milliards d'euros
	Production française	Ventes en France	Estimation du marché total en France			
Biscuits & gâteaux	442,3	454,7	543,1	2,080	70,2	0,218
Café - torréfié & soluble (1)	NC	360,5	378,1	1,960	72,5	0,401
Chocolat (2)	402,5	377,9	409,8	2,504	141,6	0,471
Confiserie	185,4	165,1	229,7	0,988	51,3	0,226
Céréales prêtes à consommer	NC	103	122,2	0,590	115	0,334
Miels	NC	20,6	39,4	0,122	2,9	0,013
Panification (3)	453,3	447,7	119,1 (4)	1,256	7,3 (5)	0,018 (5)
SDCA - Diététique & compléments alimentaires	NC	NC	NC	1,257	NC	NC
Aliments de l'enfance et nutrition clinique	NC	177,8	177,8	0,959	101,2 (6)	0,363 (6)
SIAD (7)	62,1	82,9	124,1	0,557	10,7	0,027
L'Alliance 7	1 545,6	2 190,2	2 143,3	12,273	572,7	2,071

(1) Evalué en équivalent « café vert »

(2) Non compris produits demi-finis en majorité consommée par les autres industries citées

(3) Panification sèche, moelleuse et viennoiserie

(4) Uniquement panification croustillante

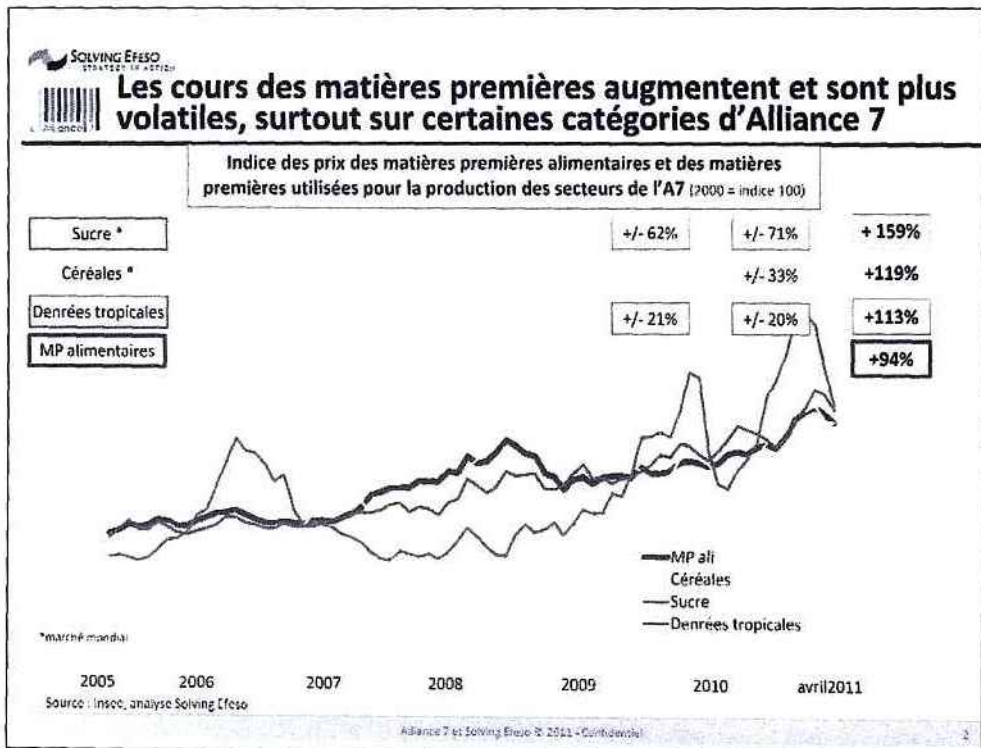
(5) Hors viennoiserie

(6) Uniquement laits infantiles (douanes)

(7) Aperitifs à croquer, desserts et tapioca

(8) Sirop de glucose, isoglucose, dextrose, maltodextrine

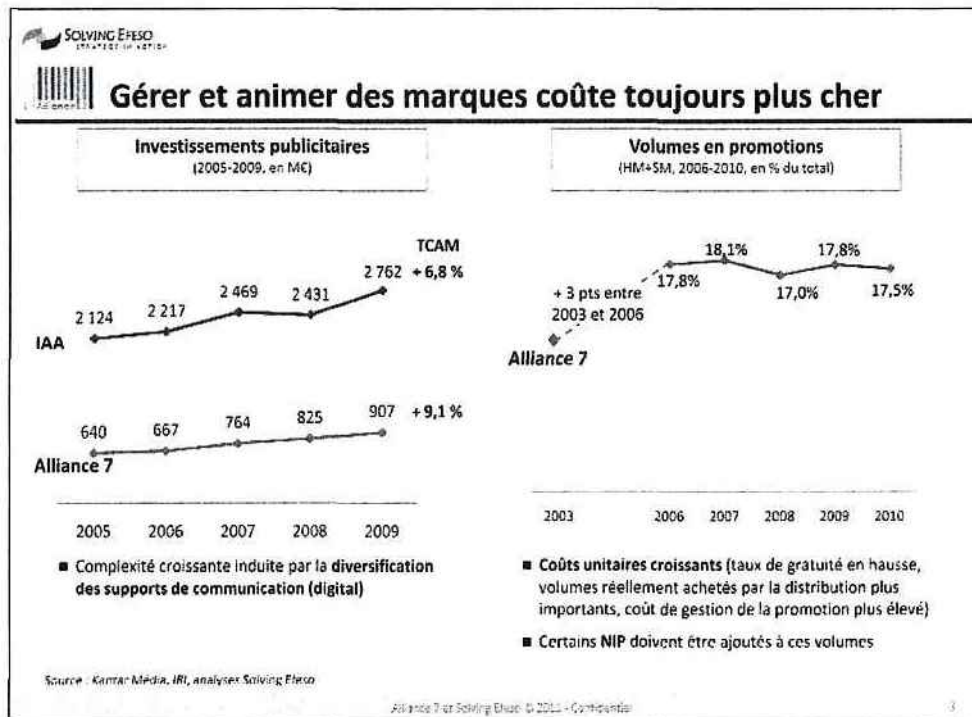
quement les plus grosses », selon l'expert du cabinet Solving, qui va ainsi à l'encontre de beaucoup qui ne jurent que par des mesures qui permettraient aux PME de grossir. D'ailleurs, 50% de la valeur ajoutée du secteur agroalimentaire provient d'entreprises de moins de 500 personnes, rappelle-t-il. En revanche, les entreprises gagnantes sont celles qui apportent et apporteront « la meilleure pro-

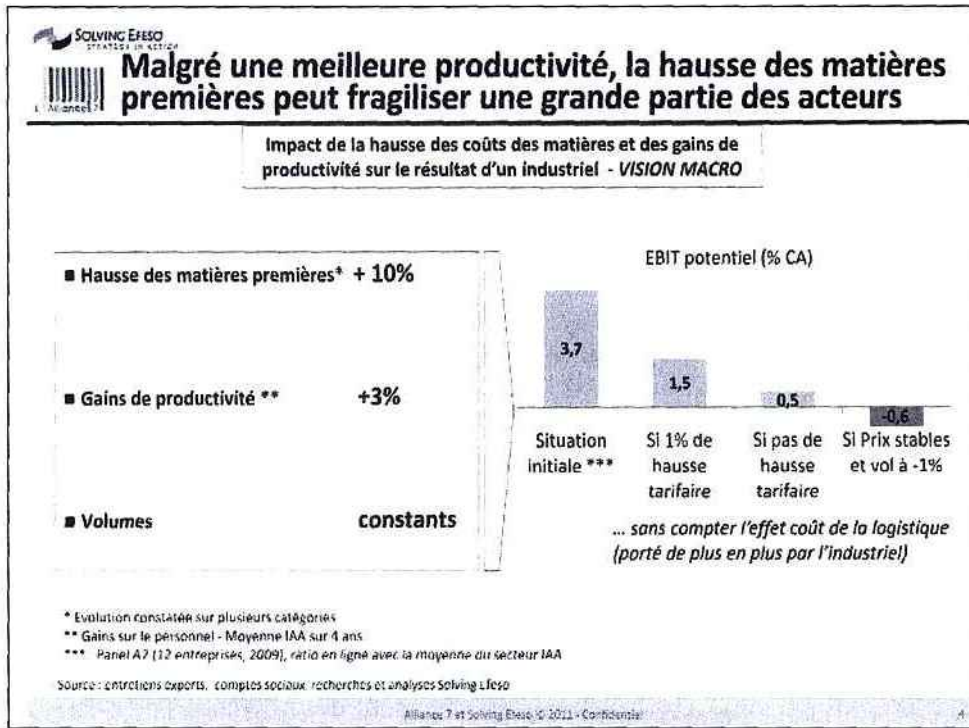


position valeur » sur les unités de besoin qu'elles couvrent. Ce qui veut dire, au fond, qu'il leur faut changer de modèle. De même que les distributeurs doivent apprendre à opérer en France avec des marges réduites ou réussir à compenser la perte de marge sur les références leader avec des gammes complémentaires, les industriels doivent trouver des ripostes tactiques mais éviter celles qui les fragiliseront à terme (comme de basculer une part du budget publicitaire sur des actions push, reporter les investissements industriels et de R&D, ou dégrader certaines formules produits pour baisser les coûts mais avec le risque de casser durablement une image de marque). Les défis à relever passent notamment par une très bonne compétitivité par les coûts, une différenciation par la valeur (recette, marque, ...), la maîtrise du sourcing (qualité, sécurisation, prix) et la capacité à trouver des relais de croissance, même sur un marché mature. En tout cas, les réponses à apporter sont plurielles, nuance Frédéric Boublil : parmi elles, l'optimisation des recettes sans toucher à la qualité, maîtriser la production de séries courtes, piloter les coûts de promotion comme des coûts industriels, développer des partenariats amonts, miser sur des marchés adjacents, sur des pays en croissance ou des technologies complémentaires, etc.

PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Car, quels que soient les types et les tailles d'acteurs, les conditions à réunir pour une compétitivité durable sont désormais, dans l'ensemble de l'alimentaire, le leadership en coût et en valeur, la maîtrise du sourcing et la capacité à trouver de la croissance. Les moyens pour être compétitifs, en revanche, restent variés car le secteur va sans doute se recomposer progressivement autour de 2 typologies





d'acteurs que Solving prévoit ainsi :

- Les leaders, qui jouent notamment sur l'effet taille et sur le leadership catégoriel. Il s'agit de multinationales, qui s'appuient sur des marques fortes, mais aussi de spécialistes de MDD, qui ont développé une couverture européenne et qui imposent les standards qualitatifs du segment.
- Les focalisés, dont la compétitivité repose sur des positions incontestées sur des niches, acquises grâce au savoir-faire (recette, gestion de la complexité), à l'agilité, à la réactivité, ... et à l'audace. Il s'agit de groupes familiaux, ou de spin off de grands groupes qui ont su saisir les opportunités sur des segments jugés peu attractifs par les leaders (taille du segment en-deçà du radar, complexité de gestion trop contraignante,...) ou sur lesquels ils étaient peu légitimes (par exemple certains segments super premium, incompatibles avec les marques du portefeuille).

St A.

(1) Cabinet d'origine française fondé il y a 30 ans, Solving Efeso s'est imposé comme un des acteurs mondiaux en matière de conseil global en stratégie et performance opérationnelle. Il est aujourd'hui présent dans 25 pays, avec 350 consultants.

Frédéric Boublil est le directeur en charge de l'activité grande consommation et distribution. Il accompagne des filières agricoles, des industriels de la grande consommation et des distributeurs sur des projets de stratégie et de performance opérationnelle.

Avant sa carrière de consultant, il a travaillé dans la distribution, notamment chez Auchan.