

Concentration

Small is beautiful?

Sur le marché alimentaire français, les grands groupes sont souvent à la peine tandis que des PME et TPE tirent leur épingle du jeu. Une période propice à une redistribution au moins partielle des cartes.

Le secteur agroalimentaire est-il en voie de déconcentration ? Posée ainsi, la question semble à contre-courant. Mais de nombreux signaux peuvent annoncer une mutation du modèle qui prévalait auparavant. Alors, le dogme était qu'il fallait être « leader ou challenger crédible » pour survivre : donc deux intervenants par marché maximum, hors MDD, le tout sous la domination des multinationales.

Aujourd'hui, le succès des marques de PME, et même de TPE, s'impose dans les statistiques de ventes (cf. les encadrés), après être longtemps restées en dehors de leurs radars. A contrario, on observe un relatif immo-

bilisme des grands groupes sur de nombreux marchés intérieurs, indépendamment de leurs développements internationaux bien sûr. La dictature de la massification est désormais concurrencée tandis qu'émergent des micro-usines ou des start-up, notamment via le financement participatif.

D'ailleurs, les opérations inter-entreprises, qui apparaissent naguère comme l'unique planche de salut, semblent ralentir, certes sous l'effet de freins culturels bien connus mais peut-être aussi en raison de motivations plus positives. La redistribution des cartes qui s'opère sur le marché alimentaire français redonne une

chance à des acteurs de taille modeste, même si cela ne remet pas en cause la pertinence de certains regroupements.

Vingt ans déjà...

La tendance ne date d'ailleurs pas d'hier. On pourrait en voir le premier signe avec l'essor des microbrasseries, d'abord en Amérique du Nord, depuis en France. Dans un marché qui apparaissait comme l'archétype de la concentration venaient éclore des mini-entreprises qui parvenaient à tirer leur épingle du jeu. On compte aujourd'hui 800 microbrasseries en France, dont certaines sont parvenues à une taille conséquente (voir l'encadré ci-dessous).

Désormais, une tendance analogue se dessine dans les spiritueux avec le renouveau de microdistilleries. Et d'autres phénomènes vont dans le même sens. Ainsi, dans l'ultrafrais, les grandes signatures patinent alors que des marques régionales ont pu s'installer dans les linéaires. On pourrait aussi citer le cas des *soft drinks* où l'hégémonie d'un Coca-Cola s'érode face à l'essor des *energy drinks* et autres boissons « modernes » (eau de coco et autres détox). S'y



De nombreux David parmi les Goliath des linéaires

Le succès de certaines PME ou TPE agroalimentaires démontre que le marché peut être accueillant

à l'égard d'intervenants de taille modeste. Au rang des pionniers, on citera Pietra, la bière corse initiatrice du mouvement des bières locales au milieu des années 1990, qui vient de consacrer trois millions d'euros à une nouvelle chaîne d'embouteillage. Elle s'inscrivait dans l'essor des microbrasseries qui se déploie encore : cet été, la Brasserie du Mont-Blanc a achevé un investissement de un million d'euros et les initiatives se poursuivent, jusqu'aux moines normands de l'abbaye de Saint-Wandrille qui vont se lancer dans l'aventure.

Issu d'une microbrasserie, le Breizh Cola a décliné la tendance régionale sur le créneau qui, lui, était a priori le plus étranger : les *soft-drinks*. C'est aussi là que Lorina a ressuscité la limonade, une « rétro-innovation » selon les termes de son créateur, Jean-Pierre Barjon. Autre résurrection : le miel, relancé par Famille Michaud Apicul-



Si les grands noms se taillent la part du lion dans les linéaires, des signatures plus modestes parviennent à s'y faire une petite place.

teurs, dont la marque Lune de Miel saura profiter d'un conditionnement modernisé. Plus récemment, l'ultrafrais aura été le théâtre du retour de nombreuses marques de PME : Malo, La Bressane, Savoie Yaourt, Le Petit Basque, Péchalou, Baskalia, La Fermière... Sans oublier le lancement de Gü sur le segment des desserts haut de gamme.

Pour des marchés plus traditionnels, il serait impossible de citer les nombreux spécialistes qui ont su résister : en fromages, avec une grande diversité de marques-produits, et en charcuteries, mais aussi en conserves ou en biscuiterie. Inversement, les marchés les plus modernes – snacking en tête – sont naturellement propices aux nouvelles marques (Green-shot, N.A !, ...). Bref, aucun univers n'est désormais interdit aux nouvelles ambitions, comme en témoigne le succès de Yooji, qui a installé dans les linéaires d'alimentation infantile des produits surgelés spécifiques au nez et à la barbe des géants du secteur.



LES STUDIOS ART SYSTEM

Le phénomène des micro-brasseries (dont la Brasserie du Mont-Blanc, en photo, est une illustration) annonçait une demande nouvelle favorable à l'offre de challengers.

combinent une mouvance régionaliste ou localiste, la tendance artisanale voire « agricole » (le produit transformé à la ferme), sans parler du bio.

Même les MDD confirment la tendance. Peut-être l'avaient-elles anticipée, avec le lancement de Reflets de France par Promodès (Carrefour aujourd'hui) en 1997. « *Small is beautiful* », s'exclamait alors Philippe Lauthier, son promoteur. Aujourd'hui, les MDD standards sont en déclin tandis que les MDD spécifiques, certes cantonnées à une niche, prospèrent. Côté distributeurs, les choses vont plus loin avec le développement du « fait maison », à l'instar du Carrefour de Mons, en Belgique, qui va jusqu'à proposer sa propre bière, son saumon fumé ou son chocolat.

La réponse des grands

Ce phénomène a plusieurs causes. Premièrement, les marchés et surtout les consommateurs en ont besoin, les panels le démontrent. Deuxièmement, les distributeurs également, dont les initiatives en faveur d'une offre alternative sont légion : ils favorisent les « petits », non pas tant pour préserver une concurrence qui nuirait à leurs

plus gros fournisseurs que parce que les ventes – le seul nerf de la guerre pour eux – sont au rendez-vous. Enfin, troisièmement parce qu'il y a sans doute des limites aux méga-entreprises. Certes, la concentration répond à de multiples motivations, toutes pertinentes : achat de parts de marché, poids dans les négociations, économies d'échelle, acquisition d'une marque, puissance à l'export ou à l'international... Mais elles ne constituent plus aujourd'hui forcément

un avantage déterminant. Les grands groupes s'en rendent bien compte et tentent de trouver la parade. Une solution est de tenter d'intégrer la tendance, sans l'aseptiser. Dans la bière, Kronenbourg et Heineken viennent de le faire, la première en signant des partenariats avec des bières artisanales, la seconde en relançant ses marques locales. Dans les spiritueux, Pernod Ricard décline le concept Our/Vodka via un réseau de « distilleries-boutiques ».

Autre solution plus avant-gardiste : cultiver l'esprit « start-up ». À cet égard, le lancement de Les 2 vaches par Danone était précurseur. Depuis, Pernod Ricard cultive à son tour cet esprit avec son projet BIG (« *open innovation* ») et Nestlé – qui l'avait à sa manière inventé avec Nespresso – nourrit des projets en lien avec l'économie numérique. « L'innovation présente un risque pour les grands groupes, qui cherchent à s'entourer de conditions plus favorables »

Les « petits » accaparent la croissance

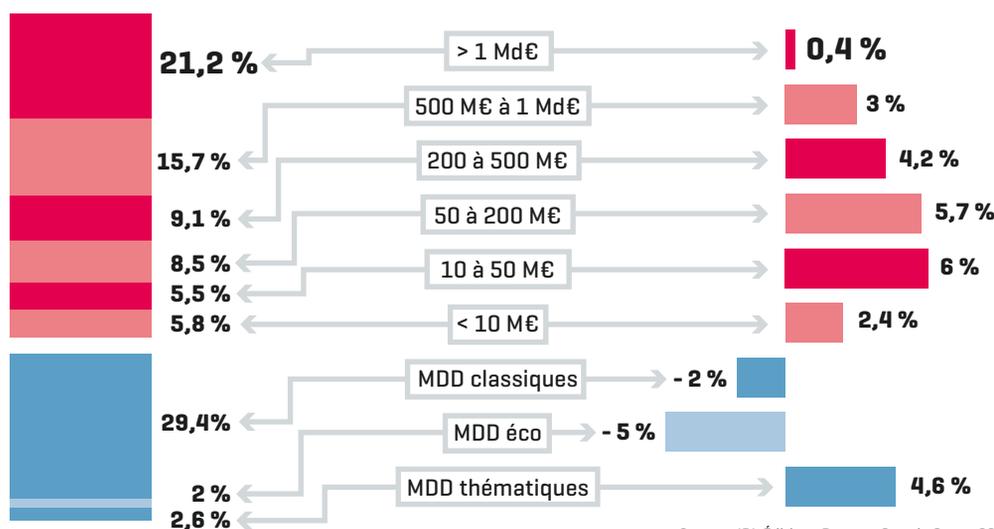
✚ **L'essor des « petits » intervenants s'avère désormais suffisant pour que les panelistes (IRI comme Nielsen) puissent le mesurer.** En 2015, les fournisseurs milliardaires conservent la première place, mais avec une croissance de seulement 0,4 % dans un univers alimentaire à + 1,2 % en valeur. Les entreprises dont les ventes s'étalent entre 500 millions et un milliard d'euros font mieux : + 3 %. Et ainsi de suite... jusqu'aux fournisseurs réalisant entre 10 et 50 millions, dont les marques (les MDD sont par nature isolées) ont progressé de 6 % l'an dernier.

Seule exception, les TPE de moins de 10 millions enregistrent une croissance plus faible, + 2,4 %, mais supérieure au marché.

✚ **L'évolution des MDD confirme la tendance :** seules les MDD thématiques (bio, terroir, etc.) affichent une belle croissance de 4,6 %, tandis que les autres (classiques ou économiques) régressent. En 2016, le mouvement continue : selon Nielsen, cette fois, les PME – quelle que soit leur taille – ont accaparé l'intégralité de la croissance du marché au second trimestre par rapport au premier.

20 % des ventes réalisées par les grands groupes...

Répartition des ventes en GMS par type de fournisseurs (CA) en 2015.



Source : IRI-Éditions Dauvers Grande Conso 2016

...mais une croissance inversement proportionnelle à la taille

Évolution des ventes en GMS 2015/2014.

pour expérimenter des terrains où ils ne savent pas aller par eux-mêmes », résume Xavier Terlet, président de XTC.

Enfin, dernière solution plus radicale : racheter. Ainsi, les fameux Michel et Augustin, qui peinaient à trouver une solution à leurs besoins de financement, ont finalement accueilli Danone dans leur capital, comme précédemment la Sill avait eu la bonne idée d'intégrer Malo ou Le Petit Basque. « On assiste à un foisonnement d'initiatives qui répondent à un appel d'air du marché, confirme un expert du conseil aux entreprises. Encore devront-elles préserver leur

avantage concurrentiel en disposant d'un verrou technologique. Après la première phase qui mène à trois ou cinq millions d'euros de chiffre d'affaires, il faut pouvoir transformer l'essai. C'est dix ans plus tard qu'elles deviendront intéressantes pour des acquéreurs. »

La force des faibles

Les forces des outsiders sont redevenues des atouts : souplesse, agilité, flexibilité, adaptabilité, réactivité, services (en particulier avec la restauration)... Mais ils gardent aussi des faiblesses. « Avec l'appui de nombreux dispositifs régionaux et

techniques, les TPE et PME agroalimentaires innovent beaucoup, explique Xavier Terlet, mais là où le bât blesse, c'est dans le marketing, l'adaptation du produit au consommateur, et ce tant dans la mise en marché en France qu'à l'export. »

Pourtant, c'est paradoxalement par le marketing, même induit, qu'elles réussissent. « Les tendances de consommation portées par la naturalité et la proximité ainsi que les aspirations de la génération des milléniums ne sont pas favorables aux approches *massmarket* », observe Philippe Jaegy, vice-président d'Efeso Consulting. Pour être

crédible, ce type de proposition de valeur est incompatible avec un produit international. »

Y a-t-il donc un plafond à la concentration d'un secteur ? « Il reste nécessaire d'atteindre une certaine taille critique pour porter une marque, tempère Philippe Jaegy, mais c'est une progression par paliers. Les intervenants de taille intermédiaire sont dans la situation la plus difficile : trop petits ou trop gros, seul l'international leur permettra de franchir une nouvelle étape. » Bref, « le marché actuel pousse à un choix stratégique fort ».

BENOÎT JULLIEN

Un retour de balancier ?

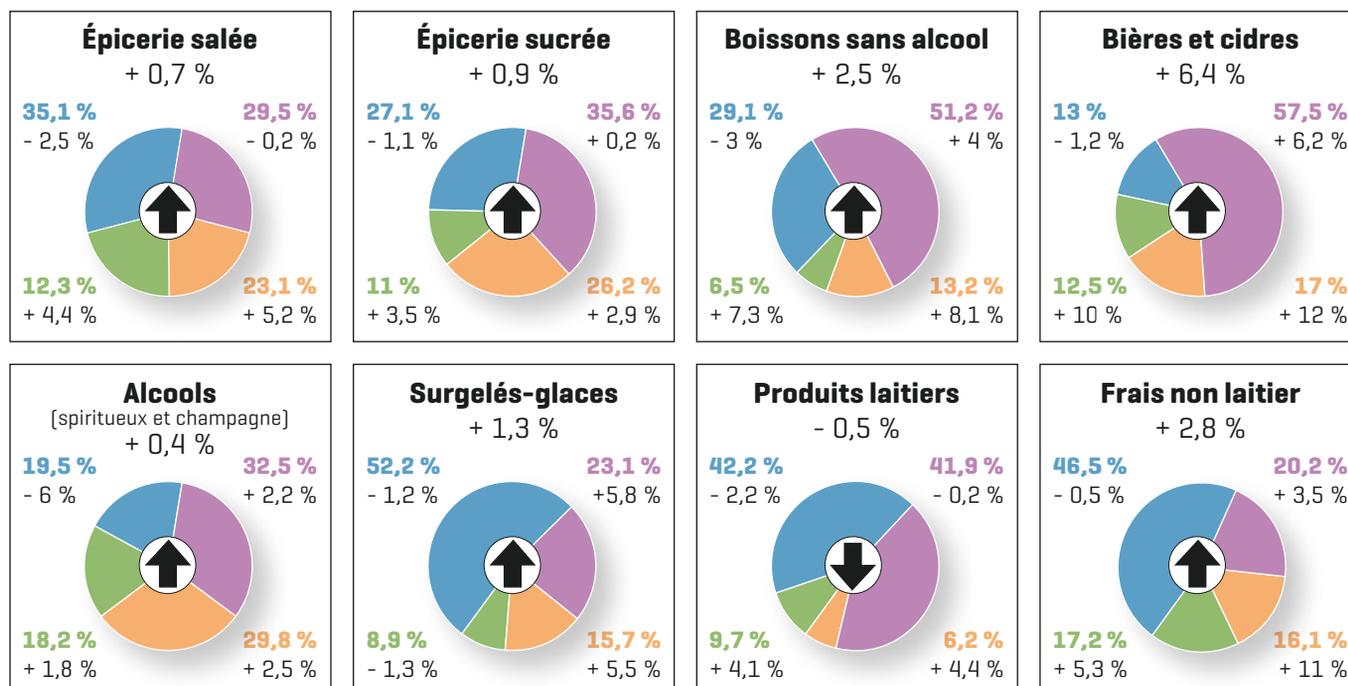
✦ L'observation précise de la plupart des univers alimentaires confirme l'essor des « petits » intervenants, nonobstant la domination – pas aussi hégémonique que prévu – des grands, tandis que le déclin des MDD est général. Le secteur de l'épicerie, *a priori* le terrain de jeu préféré des mégamarques, ne déroge pas à la règle. Pareillement dans les produits frais, laitiers ou non laitiers. Une exception : le marché des surgelés-glaces, dont les MDD représentent plus de la moitié, où les leaders parviennent à consolider leurs positions.

✦ Mais c'est dans les boissons sans alcool et les bières que la tendance est la plus nette : + 7,3 % pour les entreprises de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires pour les premières, + 10 % dans les cas des secondes. Or, c'est dans ces deux marchés que les grandes marques (plus de 500 millions) occupent les positions les plus fortes : plus de 50 %. Comme si les consommateurs considéraient qu'elles ont atteint le seuil maximal et votaient non seulement pour une diversification de l'offre, mais surtout pour une plus grande variété dans la nature de ceux qui la proposent.

PME : de belles croissances quel que soit le marché

Répartition des ventes en GMS par type de fournisseurs (CA) et évolutions 2015/2014.

■ >500 M€ ■ 50-500 M€ ■ <50 M€ ■ MDD ⬆ Évolution du marché



Source : IRI - Éditions Dauvers Grande Conso 2016