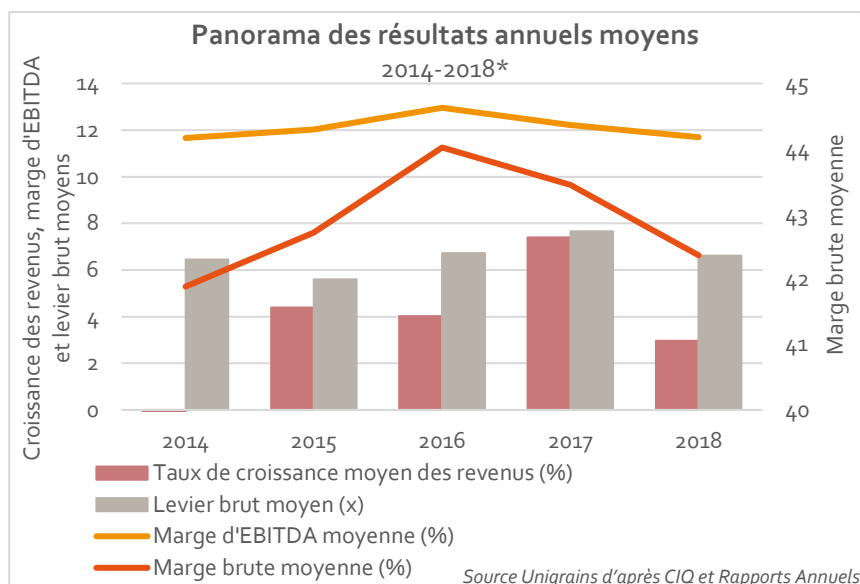




# Les Instantanés d'Unigrains

## Agroalimentaire français : quelles stratégies face à la GMS ?

Unigrains fait le point à travers les résultats annuels des entreprises cotées



Liste des entreprises	Secteur
Advini	Vins & Spiritueux
Bel	Produits laitiers
Bonduelle	Fruits & Légumes
Danone	Epicerie salée sucrée
Eurogerm	Ingrédients IAA
Fleury Michon	Viande
Lanson-BCC	Vins & Spiritueux
Laurent-Perrier	Vins & Spiritueux
LDC	Viande
Marie Brizard	Vins & Spiritueux
Pernod Ricard	Vins & Spiritueux
Poulaillon	Epicerie salée sucrée
Rémy Cointreau	Vins & Spiritueux
Sabeton	Epicerie salée sucrée
Sapmer	Produits de la mer
Savencia	Produits laitiers
Tipiak	Epicerie salée sucrée
Vilmorin & Cie	Semences
Vranken-Pommery	Vins & Spiritueux

\* L'année fiscale de certaines entreprises intégrées dans le graphique ne se termine pas au 31 décembre : 30/06/2018 : Pernod Ricard, Vilmorin & Cie ; 30/09/2018 : Bonduelle, Poulaillon ; 28/02/2019 : LDC ; 31/03/2019 : Laurent-Perrier, Rémy Cointreau

### Croissance des ventes et marges opérationnelles moyennes en baisse : le facteur GMS est non négligeable

La croissance moyenne des ventes des entreprises cotées de l'agroalimentaire français (abrégées en « FRAGRO » par la suite) a ralenti en 2018. La baisse de la marge brute moyenne observée en 2017 s'est poursuivie et même accélérée en 2018, passant de 43,5% à 42,4%. Cette détérioration s'est répercutée sur la marge moyenne d'EBITDA, qui est passée de 12,5% à 12,2%. Un des facteurs explicatifs, s'il n'est évidemment pas le seul, est la forte exposition d'une part importante (11 sur 19) de ces entreprises à la GMS française. Nombre d'entre elles rapportent des difficultés à répercuter entièrement la hausse de leurs coûts (matières premières, énergie, salaires etc) sur leurs clients de la grande distribution, qui cherchent à maintenir leur propre rentabilité dans un contexte de consommation atone et d'intense pression concurrentielle.

### Rééquilibrer le rapport de force et réduire la dépendance à la GMS : les options stratégiques

A travers l'examen des résultats des entreprises du FRAGRO Unigrains a pu dresser un tableau des différentes options stratégiques choisies pour faire face à la compression des marges, voire à la baisse des ventes générées via la GMS. Unigrains distingue les actions qui visent à renforcer le pouvoir de marché de ces entreprises face à la GMS, des mesures prises pour réduire leur dépendance à ce canal de distribution.

#### ➤ Rééquilibrer le rapport de force :

L'axe stratégique le plus récurrent parmi les entreprises du FRAGRO consiste à faire monter leurs produits en gamme. Elles peuvent ainsi coller au mieux à l'évolution de la demande des consommateurs, tout en maintenant les volumes et en diminuant l'élasticité prix de l'offre. Ainsi Poulaillon concentre ses ventes GMS sur les sandwiches bio et premium,

Auteur : Anne COUDERC – tél. : 01 44 31 16 27 – acouderc@unigrains.fr – Date de Publication : juillet 2019

Avertissement : La présente note a été réalisée par la Direction des Études Économiques d'UNIGRAINS à partir de données publiques. La société UNIGRAINS ne saurait être en aucun cas tenue responsable d'éventuelles erreurs, inexactitudes, et de toutes leurs conséquences directes et indirectes.

Copyright : Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite par quelque moyen que ce soit sans la permission écrite d'UNIGRAINS.

© UNIGRAINS – 23 AVENUE DE NEUILLY, 75116 PARIS – WWW.UNIGRAINS.FR



tandis que Fleury Michon a mis en place une stratégie du « manger mieux » avec des produits plus qualitatifs. Bel évolue des fromages fondus vers le « snacking sain », se créant ainsi un portefeuille plus large avec des produits plus attractifs.

Ce mouvement s'accompagne aussi souvent d'un renforcement de l'effort d'innovation, avec ou sans élargissement de l'offre produit. Sabeton et Tipiak disent avoir augmenté leur fréquence de lancement de nouveaux produits pour gagner des parts de marché. Celles-ci contribuent à l'amélioration de leur pouvoir de négociation face à la grande distribution. LDC accompagne les mutations des habitudes de consommation en innovant notamment dans le bio et dans le végétal. Bonduelle a étendu son activité aux légumes frais préparés prêts à manger, un segment en forte croissance, tandis que Fleury Michon a élargi son offre produits en acquérant Paso Traiteur, un spécialiste de l'apéritif.

D'autres entreprises encore font évoluer leur portefeuille vers les produits à marque, souvent plus rémunérateurs que les MDD et qui offrent un meilleur contrôle des volumes. C'est le cas d'Avini, de Sabeton et de Tipiak.

### ➤ Réduire la dépendance :

Pour réduire leur dépendance à la grande distribution française, nombre d'entreprises choisissent de développer leurs ventes via d'autres canaux. Les opérations de croissance externe effectuées par LDC en 2018 lui ont permis de diversifier ses circuits de distribution vers les marchés industriels et la restauration hors-domicile, dont les perspectives de croissance sont meilleures. Autre exemple, en 2017 Sabeton a créé une marque dédiée aux produits biologiques vendus dans les réseaux spécialisés bio. Il dirige aussi ses efforts commerciaux vers la restauration. Ces deux segments croissent plus vite en chiffre d'affaire que celui de la grande distribution.

L'export constitue un autre axe de diversification. Sabeton cherche à développer ses ventes en Allemagne et en Chine. Tipiak veut aussi accélérer ses exportations et investit en conséquence. En 2018 la croissance de 3,3% des ventes des produits à marque Tipiak a été tirée par l'export, dont le chiffre d'affaire a bondi de 49%.

Enfin, certaines entreprises choisissent de s'implanter hors de France, dans des marchés moins matures. L'acquisition de Ready Pac Foods, un leader américain des salades préparées individuelles, a considérablement augmenté la taille des activités de Bonduelle en Amérique du Nord. Leur poids est maintenant équivalent à celui de l'Union Européenne. De son côté Savencia a clairement affiché son intention de se diversifier hors de France en acquérant coup sur coup en 2018 une entreprise américaine, une entreprise russe et une entreprise coréenne.

### Des plans d'économie en soutien :

Même si leurs relations commerciales sont parfois difficiles, la GMS reste et restera un client clé de l'agroalimentaire français. Pour compenser la pression qu'elle exerce sur leurs marges et rester compétitives, les entreprises mettent en place des programmes de réduction des coûts. C'est le cas de Fleury Michon, qui a enclenché dès 2017 un plan de compétitivité visant à « réorganiser le Groupe pour travailler de manière plus rapide, plus efficace et plus économe ». L'entreprise a aussi cessé ses activités en Norvège, trop peu rentables. En mars, Savencia a annoncé quant à elle la fermeture de trois usines en Europe. Pour faire des économies, elle a aussi choisi de mutualiser les fonctions transversales (administratives, commerciales etc) entre les usines restantes. Bel a de même annoncé fin septembre 2018 un grand plan de réorganisation et de réduction des coûts, qui inclut une baisse des effectifs.

### Dans les faits, quel effet ?

Peu des groupes du FRAGRO fournissent une perspective chiffrée pour 2019. Certaines entreprises telles que LDC, Sabeton ou Danone entrevoient déjà les effets positifs de leurs stratégies, mais en général celles-ci sont longues à porter pleinement leurs fruits, et l'environnement de la grande distribution française reste compliqué.

Malgré tout, l'amélioration de la confiance des consommateurs, si elle se confirme, pourrait participer à éclaircir l'horizon. A 101 en juin, l'indice de confiance des ménages dans la situation économique fourni par l'INSEE s'est accru pour le sixième mois consécutif et a dépassé sa moyenne de longue période (100) pour la première fois depuis avril 2018. L'impact complet de la loi Egalim sera aussi à examiner en fin d'année. Dans le communiqué de ses résultats annuels à fin mars 2019, Sabeton mentionne qu'à la suite de la mise en place de la loi et à la réduction de l'intensité promotionnelle sur les produits à marques, les ventes de MDD repartent à la hausse.