



Etude Adrien

Une réflexion stratégique pour redynamiser l'offre en pommes de terre (avril 2009)

Depuis plusieurs années, les professionnels de la filière pommes de terre ont observé une relative dégradation de leur marché en France, en termes de volumes vendus et surtout de conditions de négociation avec les acheteurs.

C'est pourquoi le CNIPT a engagé depuis 2006 une grande réflexion pour redynamiser l'offre en pommes de terre de consommation et redonner à la filière une orientation stratégique claire. Ce travail préalable vient de s'achever, et il va désormais s'agir d'en faire partager les conclusions et recommandations à la profession.

Une pression plus importante de la distribution

Baisse des volumes, baisse des prix moyens entraînant une perte de valeur, dégradation de la situation des entreprises : depuis plusieurs années, le constat est fait dans la profession que les glorieuses années de la segmentation sont sans doute passées. Cette « révolution » stratégique, mise en place collectivement au début des années 90 a pourtant porté ses fruits et la pomme de terre a ainsi connu une longue décennie de développement, avec un maintien des volumes vendus dans un contexte général de baisse des ventes de produits « basiques » et un accroissement notable de la valeur dégagée, qui a permis de financer les investissements pour la qualité et des innovations. La première explication de ce retournement a été cherchée dans le développement du hard-discount, dont les parts de marché sont passées de presque rien à 14% en peu de temps. En fait, c'est plus la réponse des enseignes traditionnelles qui a provoqué des perturbations, les hypermarchés notamment cherchant à se repositionner sur des prix bas, ce qui, avec des frais de structure forcément élevés, conduisait inexorablement à une pression exagérée sur les fournisseurs.

Cette pression a fini par peser sur la qualité des produits et surtout sur les innovations, qui n'ont plus trouvé leur place dans ce contexte. Il a par exemple été nécessaire pour le CNIPT de recadrer les critères de segmentation pour mettre fin à des abus manifestes. Dans un autre domaine, la seule animation des rayons a alors dépendu des promotions, qui se sont multipliées et ont petit à petit entraîné les prix de tous les produits, même en haut de gamme, vers le bas. Dans ces conditions, le rayon s'est incontestablement appauvri, ce qui a été remarqué par les consommateurs comme le révèlent les enquêtes : ceux-ci restent globalement satisfaits de l'offre en pommes de terre, mais se plaignent d'une plus grande confusion dans la présentation et d'un manque d'informations et d'animations en général.

Dans ce contexte nouveau, les fournisseurs et la filière tout entière ont tardé à réagir, attendant trop de l'aval, ce qui est explicable, certes, mais regrettable. Aucune solution ne peut en effet venir de la distribution, dont ce n'est pas la vocation. La concurrence entre les enseignes ne permet pas en effet de développer des politiques d'offre spécifiques sur les produits. Les MDD, par exemple, qui se sont beaucoup développées, se sont toutes bâties sur la segmentation usages-variétés de l'interprofession. Ceci

représente en fait une vraie chance pour la filière qui peut ainsi développer une politique propre, avec toutefois l'obligation de convaincre les acheteurs de sa pertinence.

Une offre en trois segments pour revaloriser la pomme de terre

C'est à cette « impasse stratégique », selon les termes du cabinet Adrien Stratégie à qui été confié ce travail, que vise à répondre la réflexion qui a été menée depuis 2006. Après un premier constat permettant de mieux comprendre la situation, le cabinet a présenté des recommandations concernant une nouvelle présentation de l'offre en trois segments visant à répondre aux différentes attentes consommateurs identifiées par les sociologues.

Ainsi, un segment « accessibilité », dont l'intérêt apparaît de plus en plus évident, doit permettre de répondre aux besoins des acheteurs modestes ou soucieux du juste prix, et de gérer les premiers prix et les promotions. Ce besoin d'accessibilité doit pouvoir être satisfait dans des conditions normales de rentabilité, sans pour autant renoncer à la qualité, notamment en bonnes pratiques ou avec une segmentation élémentaire.

Un autre segment, dit « authentique », a pour objectif de préserver la valorisation des variétés spécifiques, des produits d'origine ou de qualité particulières. Les signes officiels de qualité pourront être privilégiés dans ce cadre.

Enfin, un segment « modernité » vise à apporter une réponse à la demande des jeunes consommateurs, qui apprécient la pomme de terre, mais en préparent peu et en achètent nettement moins que leurs aînés. Les moins de 35 ans représentent en effet 24% de la population mais seulement 13% des achats en pommes de terre. Il s'agit de leur apporter des « solutions », dont le micro-ondable est un exemple, mais surtout le faire savoir. Il s'agit donc à la fois d'innover en termes de produits, sans pour autant tomber dans la sophistication, - un nouvel emballage, un grammage adapté, une idée recette pouvant suffire -, et surtout de mieux organiser sa présentation en rayons. Ce segment doit aussi permettre à la pomme de terre de trouver sa place dans les nouvelles formes de commerce. Peut-être faudra-t-il d'ailleurs rompre avec la présentation actuelle qui met tous les produits de la même famille au même endroit.

Des groupes de travail de représentants des diverses familles de l'interprofession ont donc été constitués autour de plusieurs thèmes : définition de la nouvelle offre, relations avec la distribution, animation de la filière, ainsi que politique contractuelle et l'exportation. Il s'agissait de définir concrètement les contenus des différents segments, ainsi que les conditions dans lesquelles cette nouvelle offre pourra être acceptée et mise en place par la distribution.

C'est ce dispositif que le Conseil d'Administration du CNIPT a adopté le 21 avril. Mais beaucoup reste à faire car il s'agit maintenant de reprendre collectivement ces orientations et de convaincre les professionnels de toutes les familles de leur pertinence. C'est ce à quoi vont désormais s'attacher le CNIPT et les Fédérations, dans des rencontres multiples avec les opérateurs et les producteurs, et surtout avec les enseignes de la distribution. Naturellement, rien ne se fera sans les entreprises et il s'agira donc de les mobiliser autour de ce projet, auquel elles doivent donc d'abord adhérer.

Le premier cadre résultant des travaux menés jusqu'ici va certainement encore évoluer et l'approche devra être ouverte à toutes les remarques et réactions. La réussite de cette nouvelle ambition interprofessionnelle est à ce prix. La profession ne part pas de rien, la segmentation par usages restant un puissant vecteur de ventes. Mais elle ne suffit plus assurément, et il faut préparer l'avenir. Le plus urgent est certainement de compléter ce cœur de gamme segmenté par une offre accessible évitant les abus actuels en promotions et les dévalorisations dénoncées plus haut.

Jean-Luc Gosselin, CNIPT