

Pomme de terre

En écho aux attentes de la société Assumer le défi d'un nouveau positionnement

Aucun modèle n'est éternel et si la segmentation culinaire a réussi à la filière pomme de terre durant une bonne quinzaine d'années, il faut savoir réorienter sa stratégie à temps. C'est ce que suggèrent ici Roger Couffin, directeur d'Adrien Stratégies, et Jean-Luc Gosselin, directeur du Cnipt. **JEAN HARZIG**

Quelle est votre vision de l'état actuel de la filière pomme de terre ?

J.-L. Gosselin : nous avons commencé à enregistrer des revers sur le marché intérieur depuis quelques années, avec une baisse signalée par Secodip des quantités achetées en France et surtout une baisse des prix.

Cette tendance, pour nous, n'est pas remise en cause par les dernières campagnes un peu différentes que nous avons connues, car nous avons constaté avec Jacques Nefussi qu'elle s'expliquait par une dégradation des conditions de l'offre, en gros que notre segmentation actuelle ne fonctionnait plus. Dans un premier temps, les professionnels ont été



Pomme de terre des champs, des villes et des terroirs, une nouvelle segmentation.

enclins à incriminer l'environnement, en particulier la distribution, avec les bagarres engendrées par l'apparition des discounters. Mais il s'agit réellement d'un problème d'offre, et on peut très bien s'interroger sur son système sans se renier et sans pour autant suggérer que l'on s'est trompé pendant quinze ans ! D'ailleurs, cela a toujours été la force de notre filière de savoir se remettre en question.

Roger Couffin : une filière, c'est un train de porte-avions avec une très forte inertie et souvent des intérêts contradictoires dans la répartition de la valeur ajoutée. Il y a donc encore plus d'inertie stratégique que dans une entreprise. Seules la menace et la contrainte peuvent changer une stratégie.

Y a-t-il effectivement menace économique ?

J.-L. Gosselin : la menace écono-

mique, on l'a identifiée avec la perte de valeur, l'appauvrissement du produit et un retournement économique dans le secteur. La menace est aujourd'hui d'autant plus forte que notre économie repose sur l'exportation et qu'on a en quelque sorte "exporté un modèle" dans des pays qui connaissent les mêmes tendances de consommation, à commencer par l'Espagne. Ce qui fait notre succès aujourd'hui peut se retourner demain.



J.-L. Gosselin

**Directeur
du Cnipt**



Roger Couffin

**Directeur
d'Adrien
Stratégie**

Mais nous avons déjà commencé à travailler en Espagne aussi.

Roger Couffin : ces dernières années, la production intérieure est restée totalement atone, sans aucune dynamique de développement. Les exportations ont certes explosé, mais il faut interpréter le phénomène comme la recherche d'un relais de croissance face à l'atonie du marché intérieur. Quand une filière reste en croissance nulle alors que des actions de communication et de marketing intelligentes tendent à revaloriser le produit, si les volumes vendus ne progressent pas, c'est que le système n'est pas pérenne. Une filière qui n'est pas en croissance pose de réels problèmes de pérennité : il lui faut plus de service, plus de logistique, cela coûte donc plus cher de vendre moins cher ! Il faut aujourd'hui susciter une croissance économique génératrice de valeur. Or, le tableau des avantages comparatifs des produits alimentaires concurrents de la pomme de terre est très sévère pour celle-ci. On pourrait conclure qu'il y a échec, j'estime plutôt qu'il y a une difficulté pour la pomme de terre, alors que dans le même temps les fruits et légumes frais traversent une crise de consommation encore plus grave.

Êtes-vous allé au bout de la segmentation culinaire de la pomme de terre ?

J.-L. Gosselin : pas tout à fait. Nous sommes allés assez loin en nous efforçant d'instaurer une logique aval/amont, incontournable dans l'économie moderne, mais contraire à la culture agricole historique. Mais à un moment, on s'est arrêtés car on a privilégié la quantité ou la présentation et on s'est éloigné des fondamentaux culinaires. Or l'exportation s'est aussi développée sur le concept de segmentation culinaire et court désormais les mêmes risques que le marché intérieur si on n'y prend garde.

Comment envisagez-vous la stratégie de reconquête de la pomme de terre ?

Roger Couffin : nous avons réalisé une étude européenne sur l'alimentation et nous constatons que les pays où la grande distribution est la moins forte, l'Italie, l'Espagne, sont aussi ceux où l'innovation alimentaire est la plus forte. La grande distribution est une offre économique qui corres-

pond cruellement au modèle de société : une offre standard au meilleur prix avec parking gratuit et de l'essence peu chère.

Notons également qu'elle a toute légitimité pour porter le frais, notamment via ses marques de distributeur. Il importe donc de lui laisser sa légitimité sur cet axe stratégique. Le principe de réalité qui nous est cher exige que nous construisions une offre adaptée à ce circuit ainsi qu'à celui de la restauration hors foyer, en plein essor. Et le négoce qui représente actuellement 80 % du commerce actuel de la pomme de terre doit jouer ici un rôle majeur. Là-dessus, il faut savoir qu'une filière est en croissance quand l'offre qu'elle propose rencontre des courants porteurs. C'est ce qui nous a amenés à proposer de segmenter la filière en trois entités stratégiques bien distinctes, la pomme de terre des champs, la pomme de terre des terroirs et la pomme de terre des villes.

J.-L. Gosselin : il faut bien préciser que ces propositions de nouvelle segmentation vont être débattues au sein du Cnipt, avec les acteurs concernés. Mais, pour ma part, je vois bien comment cela pourrait se mettre en place concrètement.

Qu'entendez-vous par "pomme de terre des champs" ?

Roger Couffin : il faut d'abord constater qu'aujourd'hui la pomme de terre est disqualifiée par rapport aux pâtes alimentaires qui ont fait l'objet d'actions stratégiques très puissantes. Le challenge est ici de montrer que la pomme de terre est une réponse économique valable. Ici, le négociant doit pouvoir se positionner sur l'approvisionnement d'un produit standard tout en apportant de la simplicité et de l'accessibilité à travers une gamme raccourcie à quelques références.

Par contre, pas question de transiger sur la qualité à laquelle on a habitué le consommateur, en termes de présentation, mais aussi sanitaire et culinaire. Ce n'est pas un retour en arrière. Il importe évidemment d'adapter toute la filière à partir de la contractualisation de la production à cette logique de simplicité. Il s'agit d'un projet économique qui a toute sa logique et dans lequel l'entreprise de conditionnement jouera un rôle majeur, car elle devra aussi gérer de la logistique.

Roger Couffin : actuellement, le négoce gère souvent plusieurs centaines de lignes produits, nécessairement très courtes, ce qui est évidemment ruineux ! Le concept de pomme de terre des champs suppose une optimisation totale de la filière, de la génétique à l'assiette en conciliant moindre coût et maîtrise optimale de la qualité : c'est du Ryan Air, c'est très professionnel, très spécialisé, on est dans la rotation, les volumes, la simplicité, avec un potentiel de croissance très fort dans le hard discount, la RHD.

La "pomme de terre des terroirs" parle d'elle-même ?

J.-L. Gosselin : en effet, elle se passe de commentaires. C'est une exigence de qualité, d'originalité et d'authenticité. Les détaillants traditionnels devraient être particulièrement intéressés avec la possibilité de filières dédiées. Il y a pour l'entreprise une orientation stratégique délibérée et une organisation en conséquence. On ne met surtout pas ce produit dans le cœur de gamme. Ici, les signes officiels de qualité peuvent apporter la rigueur et la discipline nécessaires pour éviter les dérapages et les abus.

Roger Couffin : la réussite est totale quand la demande est supérieure à l'offre et que l'on gère la rareté. Pour ce faire, il faut communiquer, créer une légende et être, bien sûr, irréprochable. Nous pensons par ailleurs qu'il y a encore des terroirs à différencier et à mettre en avant car ils apportent un réel plus produit. Mais il faut que cela soit validé par des grands chefs. Il ne s'agit pas de cosmétique marketing !

Comment concevez-vous la "pomme de terre des villes" ?

Roger Couffin : c'est la réponse au mode de consommation citoyen triomphant dans notre société. Il répond au réquisitoire du consommateur : "Je veux satisfaire un besoin alimentaire en garantissant la qualité sanitaire, en payant le juste prix et en y consacrant un minimum de temps." C'est un courant très fort, sur lequel la filière pomme de terre est totalement absente, c'est le grand défi économique.

J.-L. Gosselin : la pomme de terre des villes, c'est un peu notre chaînon manquant. Il est ici essentiel

de rester dans le domaine du frais en y adjoignant seulement une élaboration (petit conditionnement, prêt à l'emploi, cuisson simple, rapide, goût, santé, légèreté). Ce segment ne doit pas être confondu avec la transformation industrielle.

Roger Couffin : on reste sur des process simples, mais il faut mobiliser la recherche variétale, les industriels du conditionnement et de l'électroménager pour nourrir l'innovation. C'est un terrain vierge à conquérir, de nouveaux marchés de plaisirs et de saveurs. Il y a sur ce créneau à la fois le potentiel volume et valeur ajoutée. N'oublions pas que le sandwich progresse régulièrement de 15 % par an !

J.-L. Gosselin : un exemple pour l'illustrer. La première référence de la pomme de terre de ville, c'est la micro-ondable, qu'il importe de repositionner au bon endroit en linéaire, de vendre avec un conseil adapté, des idées recettes, des accompagnements...

Roger Couffin : ici, la marque s'impose aux dépens de la MDD, ce qui pourrait nécessiter que le négoce se concentre ou s'organise en réseau pour se doter des moyens d'innovation et de marketing. Sinon, ce sont des acteurs externes qui s'y investiront.

Pour conclure ?

Roger Couffin : il faut ménager aux professionnels un temps d'explications et d'appropriation de cette vision stratégique qui bouscule et interpelle. Il faut que chaque profession se positionne. Tout reste à faire, mais il n'y a rien de plus enthousiasmant que d'avoir des chantiers à ouvrir, d'avoir des perspectives.

J.-L. Gosselin : je l'ai dit, cette nouvelle stratégie doit d'abord être validée dans la filière. Mais je crois qu'elle est à la fois dans la continuité de la segmentation culinaire qu'elle pousse au bout de sa logique pour toucher encore mieux le consommateur, et en rupture par

rapport aux orientations et aux organisations actuelles. Elle conduit à plus de spécialisation, donc de la simplification, là où on nous reproche parfois aujourd'hui trop de complexité. Les entreprises auront bien sûr un choix stratégique à opérer et devront sans doute se positionner sur l'un ou l'autre segment. Comme l'a dit

Une filière qui n'est pas en croissance pose de réels problèmes de pérennité.

Roger Couffin, cela demande une phase importante d'appropriation et de travail pour tirer toutes les conséquences de cette réorientation, dans tous les domaines, par exemple en matière de contractualisation ou de communication. C'est un nouveau challenge passionnant pour notre filière et le Cnipt. ■