

La nutrition infantile
Un marché en quête
de croissance



Sommaire

Introduction

Points clés de l'étude

La fin de l'eldorado ? Les principaux enjeux des industriels

- La recherche croissante de naturalité et de goût
- La volatilité du consommateur et la sensibilité aux prix
- L' accroissement de l'intensité concurrentielle

Comment ramener le secteur de la nutrition infantile à la croissance ?

- Reconfigurer l'offre en profondeur
- Eduquer les parents et les prescripteurs
- Affiner la stratégie de prix et de distribution

Synthèse et conclusions

Contacts

Introduction

Le marché de la nutrition infantile, longtemps porteur, est aujourd'hui fragilisé par des facteurs conjoncturels et structurels. Cela a accéléré sa mutation et poussé ses acteurs à faire preuve d'agilité et d'innovation pour se repositionner.

Dans ce contexte, l'équipe **Consumer Business** de Deloitte a dressé un état des lieux du marché de l'alimentation infantile* pour :

- comprendre les raisons de cette baisse récente du marché ;
- analyser les enjeux auxquels sont confrontés les industriels – notamment les évolutions des habitudes de consommation – et les réponses à apporter ;
- explorer les leviers potentiels de retour à la croissance.

Nos analyses et conclusions sont fondées sur :

- une étude « Consommateurs » composée d'un « focus group » et d'un questionnaire réalisé auprès de 256 parents de bébés âgés de 0 à 3 ans ;
- une visite des différents circuits de distribution (24 points de vente) ;
- un échange avec des acteurs et experts du secteur (une vingtaine d'entretiens) ;
- et notre expérience dans le secteur.

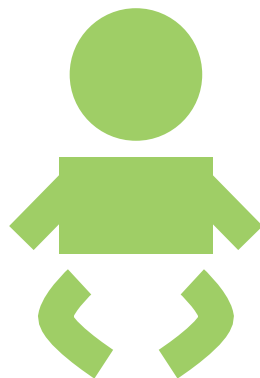
Les travaux ont été menés sur le second semestre 2012. L'étude se concentre sur la France et ne traite pas des opportunités de développement à l'étranger, notamment dans les pays émergents.

Deloitte a veillé à assurer la confidentialité des réponses de tous les participants.

Cette publication est un extrait de l'ensemble des conclusions tirées de notre étude. Nous invitons tous les acteurs intéressés par la présentation de l'intégralité des résultats à nous contacter.

Stéphane Blanchard
Directeur associé, Stratégie

Stéphane Rimbeuf
Associé, Responsable Consumer Business



* : lait, petits pots et jus de fruits, plats préparés, céréales et biscuits

Points clés de l'étude

La fin de l'eldorado ?

Après de longues années de croissance soutenue et régulière, le marché de la nutrition infantile présente aujourd'hui les signes d'un ralentissement sans précédent. Estimé à 1,2 Md€ en 2012, le marché s'inscrit dans une tendance baissière : après une baisse de 4% en 2012, les prévisions tablent sur un nouveau retrait de plus de 2% en 2013¹.

Afin de comprendre cette évolution, nous avons interrogé à la fois des industriels, des experts et des parents.

Le marché subit d'abord les effets d'une conjoncture économique française défavorable. Avec la crise, les parents, dont on disait qu'ils dépensaient sans compter pour leurs bébés, sont devenus plus sensibles aux prix et effectuent des arbitrages de consommation dommageables pour le secteur de l'alimentation spécifique (83% d'entre eux trouvent les produits trop chers). Cela a accéléré la sortie prématurée des bébés du marché dès l'âge de 24 mois.

Le segment est aussi déstabilisé par des éléments plus structurels tels que le taux de pénétration et l'évolution des habitudes de consommation. De ce point de vue, si les 256 parents interrogés dans notre étude « Consommateurs » continuent à plébisciter la praticité des produits, ils privilégient désormais aussi l'authenticité, le naturel et le goût des produits. Le retour en force de l'allaitement maternel et la substitution croissante par le « fait maison » ou le non-spécifique sont emblématiques de ces changements structurels de consommation.

Comment les marques de nutrition infantile peuvent-elles ramener le secteur à la croissance ?

En réponse à ces évolutions, les industriels ont deux défis majeurs à relever :

- sécuriser les bébés dans le marché : faire durer la consommation dans le temps et se défendre face au non-spécifique ;
- explorer de nouveaux relais de croissance.

Notre étude a permis d'identifier trois leviers :

Reconfigurer l'offre en profondeur

En réponse à cette évolution, les acteurs du marché innoveront plus que jamais avec un produit revisité : des emballages pratiques et de nouvelles recettes authentiques et naturelles.

Un second volet de l'offre réside dans la croissance des segments spécifiques. Par exemple, les acteurs du bio comme HiPP vont continuer à faire croître leur marché en adoptant les codes de la grande consommation et en élargissant la cible au-delà des consommateurs de bio. Les marques de lait innovent de leur côté avec des laits à valeur ajoutée - hypoallergéniques ou enrichis en nutriments. L'extension des cibles, avec un cycle produits s'étalant de la femme enceinte à l'enfant de 10 ans, constitue une réserve de croissance à moyen terme.

Eduquer les parents et les prescripteurs

Des stratégies de communication ciblées ont été mises en place afin de toucher à la fois les parents et les prescripteurs. Ces actions présentent un côté pédagogique de sensibilisation à l'importance d'une alimentation spécifique. Les campagnes rappellent la légitimité des aliments infantiles : justesse nutritionnelle et cahier des charges sanitaire strict.

Affiner la stratégie de prix et de distribution

Face à la sensibilité accrue des parents aux prix, la stratégie de prix sera un élément clé de réussite des industriels. Le facteur prix est désormais bien compris des marques qui multiplient les offres promotionnelles - jusque-là très rares - et jouent sur le prix réel et perçu par des innovations telles que le pack éco et le format mini. Par ailleurs, la pharmacie, relais de croissance dynamique, fera partie des opportunités à explorer. Mais l'évolution des stratégies de distribution pose aussi des challenges de gestion des catégories (adaptation des produits...) et d'organisation (forces de vente).

¹ Estimations

Le marché français de la nutrition infantile en quelques chiffres

#1

La France est le premier marché de nutrition infantile en Europe. Avec environ 200 kg de lait et d'aliments de diversification par bébé et par an, soit 4 fois plus qu'aux Etats-Unis (premier marché mondial)¹, la marge de manœuvre pour augmenter le taux de pénétration (« part d'estomac ») des aliments infantiles apparaît donc limitée.

800 000

La France compte environ 800 000 nouveau-nés par an⁴, chiffre en légère croissance depuis 2002. Les 2,4 millions de bébés de moins de 3 ans sont au cœur de l'attention des acteurs du secteur.

1,2 Md€

Le marché français de la nutrition infantile s'élève à environ 1,2 Md€ en 2012², en croissance d'environ 1% depuis 2002. Depuis 2007, il stagne avec des volumes stables et des prix légèrement à la hausse. Il représente aujourd'hui moins de 1% du marché total de l'agroalimentaire.

80%

Les deux leaders du marché, Danone et Nestlé, totalisent à eux seuls près de 80% du marché⁵. De nombreux acteurs, comme HiPP et Lactel, cherchent néanmoins à gagner des parts de marché, tant sur le lait que sur les aliments de diversification.

2/3

Les 2/3 des mamans ont choisi l'allaitement maternel³ pour leurs nourrissons. Cette tendance de naturalité se renforce au même titre que le « fait maison », constituant les principaux substituts aux aliments infantiles industriels.

60 à 90%

La nutrition infantile demeure majoritairement distribuée en grandes et moyennes surfaces (GMS) qui totalisent 60 à 90% des ventes selon les segments⁶. Les pharmacies, particulièrement présentes sur le lait, constituent un canal dynamique dans un marché en stagnation. L'évolution récente des canaux impacte fortement l'organisation des acteurs au niveau de la gestion des catégories et des forces de vente.

¹ Le Figaro, experts

² Estimations Deloitte, ventes au détail

³ Ministère de la Santé

⁴ INSEE

⁵ Nielsen, LSA

⁶ Etude « Consommateurs » Deloitte

Les critères d'achat des parents

Le processus d'achat des aliments infantiles est particulier : les acheteurs (les parents) décident pour les consommateurs (leurs bébés) sur prescription des pédiatres et de l'entourage.

En interrogeant ces parents, deux attentes se détachent : **la praticité et la confiance**.

La praticité se classe en tête des critères d'achat. Fortement sollicités par les soins bébé et les tâches ménagères, les parents préfèrent avoir recours aux aliments infantiles industriels pour profiter de moments privilégiés avec leurs bébés, plutôt que de « perdre du temps » en cuisine.

Les aliments infantiles rassurent et inspirent confiance. Les parents sont conscients qu'ils sont soumis à des contrôles sanitaires et nutritionnels.

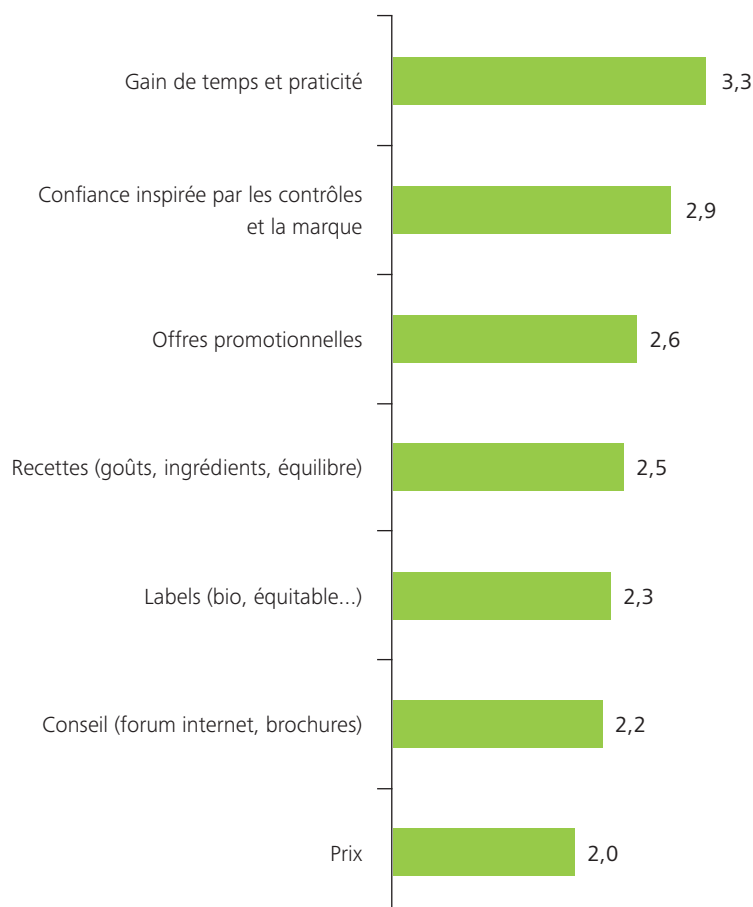
Le classement du prix en dernière position est à tempérer par une sensibilité croissante révélée par notre étude approfondie des arbitrages de consommation. D'ailleurs, la recherche de promotions attractives se classe en troisième position des attentes.

Les parents valorisent avant tout l'aspect pratique des produits



La voix des parents¹

Quels sont vos critères d'achat en matière d'aliments infantiles ?
Note moyenne attribuée par les parents (sur 5)



¹ Etude « Consommateurs » Deloitte, août-septembre 2012, 256 répondants

La fin de l'eldorado ?

Les principaux enjeux industriels


Jusqu'en 2007, le marché des aliments infantiles a fortement bénéficié de la modernisation des modes de consommation et des évolutions sociétales. Les produits se sont bien ancrés dans les habitudes alimentaires des foyers français et la croissance a été soutenue. Dans les années 2000 encore, le dynamisme démographique français, l'extension des gammes et l'innovation produits ont renforcé l'essor du marché, et ce jusqu'en 2007.


Depuis 2008, marqué par le ralentissement économique en France, le marché stagne, voire décroît. Les derniers chiffres pour 2012 marquent fortement cette tendance baissière : le marché se serait contracté de 4,2% en valeur et de 4,9% en volume¹. Confronté au double effet de la crise conjoncturelle et d'un ralentissement structurel reflétant sa maturité, le marché pâtit de la mutation des schémas de consommation, de la complexification de la distribution et de l'intensification de la concurrence.

¹ Nielsen


Le marché est confronté au double effet de la crise conjoncturelle et d'un ralentissement structurel reflétant sa maturité


Tendances du marché


 Innovation et lancement de nouveautés


 Dynamisme de certains canaux comme la pharmacie

 Démographie stable mais en risque d'essoufflement

 Saturation relative du marché avec un taux de pénétration déjà très élevé

 Substitution par l'allaitement et le « fait maison »

 Innovation produits et nouveaux positionnements favorables aux premiums

 Sensibilité client au prix modérée mais en augmentation

 Pression concurrentielle et promotionnelle

Les volumes sont globalement orientés à la baisse

Les prix sont amenés à rester stables

A cela s'ajoute la nécessité de se réorganiser pour faire face à la mutation des canaux de distribution, la flambée des matières premières et la pression sur l'innovation pour des lancements fréquents et réussis.

 Tendance positive  Tendance négative

La recherche croissante de naturalité et de goût

Fraîcheur, naturel, goût, gourmandise, onctuosité, traçabilité, saveur... sont des mots largement relayés par les parents et les experts interrogés par Deloitte. Ces attentes mettent la pression sur les industriels pour aligner leur offre et favorisent la substitution par le « fait maison ».

La préoccupation de qualité est forte sur toutes les composantes du produit : origine des ingrédients, mode de préparation, lieu de fabrication, mode de conservation, emballage... Les parents attendent donc des marques une réponse concernant tous ces attributs.

Cette tendance de tradition et de naturalité se répercute sur l'alimentation infantile à travers le recours croissant au « fait maison ».

Le retour à la cuisine, le « fait maison » et l'allaitement (qui concerne les 2/3 des mamans) touchent de plus en plus de mères soucieuses d'initier leur bébé au bon et au sain

Les parents sont nombreux à percevoir dans le « fait maison » une valeur nutritionnelle supérieure. Ils expriment également une relative insatisfaction à l'égard des produits infantiles de diversification quant au **manque d'originalité des recettes** et au goût jugé « standard » par rapport à leurs préparations maison.

Face à ces évolutions, les marques redoublent d'efforts pour répondre aux attentes d'éveil au goût et mettent en avant les risques de carences et de déséquilibres du « fait maison ».



La voix des parents¹

Evaluation du goût et des saveurs par les parents

Satisfaction de l'offre existante...

64% L'offre de nutrition infantile est satisfaisante au niveau du goût

45% Les marques proposent des recettes originales

37% Les marques innovent pour nous proposer des produits goûteux

... encore inférieure par rapport au fait maison

72% J'ai recours au « fait maison » pour pallier un nombre limité de recettes

44% Les préparations toutes prêtes proposent des recettes monotones par rapport au « fait maison »

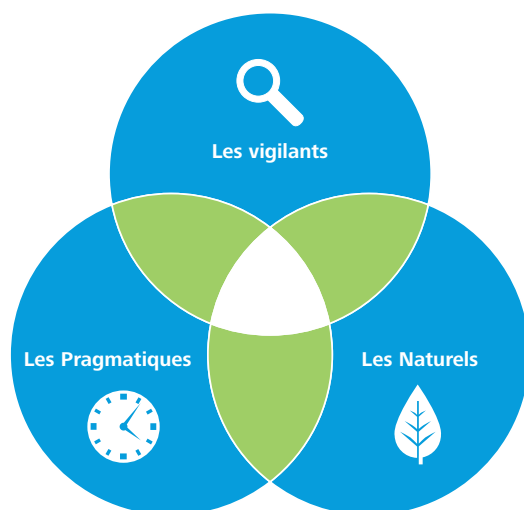
82% Le « fait maison » répond mieux que les marques au critère de goût

¹ Etude « Consommateurs » Deloitte, août-septembre 2012, 256 répondants



L'étude consommateurs révèle 3 segments de parents aux aspirations différentes

- Très attentifs aux besoins nutritionnels
- En recherche d'informations et de sécurité
- Grands consommateurs de nutrition infantile prête à l'emploi



- Femmes actives préférant consacrer du temps à leur bébé plutôt que de cuisiner
- Attirance pour la praticité des produits
- Alternance de « fait maison » et d'aliments infantiles industriels

- En recherche de goût et de naturalité
- Adeptes du « fait maison »
- Attirance pour les produits infantiles bio et les recettes naturelles/ authentiques



La volatilité du consommateur et la sensibilité aux prix

Les schémas de consommation s'inscrivent dans des tendances de volatilité accrue. Les intentions d'achat des parents sont constamment modifiées, limitant la fidélité aux marques à trois raisons principales :

D'abord, les lancements de nouveautés, qu'elles portent sur les recettes ou les emballages, attirent la curiosité des parents qui souhaitent les tester et accroissent la volatilité produit. En réalité, les parents sont d'abord fidèles à certains produits dans chaque segment. A cet égard, le lait apparaît comme le segment le plus fidélisant, en partie à cause des risques de rejet par l'enfant en cas de changement.

Ensuite, la fréquentation de points de vente variés, voire de circuits multiples, oriente parfois le choix des parents en fonction de la disponibilité. Les marques ayant réussi à se positionner aussi bien en GMS qu'en pharmacie ou à adopter un assortiment cohérent à travers les enseignes auront alors plus de chances de fidéliser le client. D'ailleurs, les deux leaders, par leur présence étendue, fidélisent mieux les parents.

Enfin, le contexte économique pousse à la recherche de promotions et d'offres ponctuelles attractives, favorisant le passage d'une marque à l'autre au gré des propositions. Et les bons de réduction n'ont pas pallié cet effet, puisque les parents s'inscrivent simultanément à de nombreux sites de marques.

Les parents se montrent par ailleurs de plus en plus sensibles au prix.

La baisse ressentie du pouvoir d'achat et les arbitrages de consommation touchent aussi la nutrition infantile, mettant fin au mythe de l'absence de sensibilité au prix des parents. **Ainsi, 83% des parents trouvent les produits d'alimentation infantile chers.**



La voix des parents¹

56%

Attribuent une note moyenne à médiocre au positionnement des marques par rapport à leurs attentes en matière de prix

87%

Affirment que le « fait maison » est moins cher que les produits de nutrition infantile

83%

Trouvent que « les produits d'alimentation pour bébé, c'est cher »

¹ Etude « Consommateurs » Deloitte, août-septembre 2012, 256 répondants

Malgré les promotions et les offres spéciales, ils affirment que le « fait maison » est moins cher et avancent qu'une offre plus abordable leur ferait consommer davantage de produits spécifiques et plus longtemps. Enfin, bien que rarement citée par les parents, la contrainte financière est perceptible, notamment dans le remplacement par du non-spécifique.

Cette nouvelle donne impacte le fonctionnement et la stratégie des acteurs. La prise en compte des attentes de prix et de promotions intervient en amont pour la conception de produits plus compétitifs et en aval dans la gestion de la catégorie (pricing et promotion).



Si le « fait maison », l'allaitement et le non-spécifique sont souvent identifiés comme substituts aux aliments infantiles, les catégories ne sont pas toutes touchées de la même manière

Deux facteurs expliquent une partie de cette substitution :

- **l'âge** : avec une tendance au remplacement progressif des aliments infantiles dès 2 ans ;
- **les moments de consommation** : recours aux aliments infantiles pour la consommation nomade (sorties en famille, voyages à l'étranger).

Le lait s'en sort-il mieux?

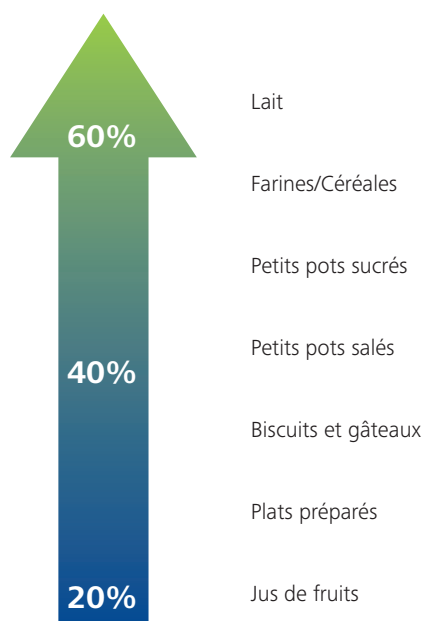
La multiplication des laits fonctionnels pour des raisons d'allergie et de crainte des carences contribue à la stabilité de la catégorie. Cependant, l'allaitement n'a jamais été aussi en vogue. Et le passage au lait de vache de façon prématurée dès 2 ans, à la place du lait de croissance, concerne davantage de parents pour des raisons financières et de praticité.

Les dernières tendances font état d'un repli du marché des laits 1er et 2e âge (-4,7% en 2011) mais d'une croissance des laits de croissance (+4,7%) et des laits bio.



La voix des parents¹

Quels types de préparations utilisez-vous ?
Taux de recours aux aliments infantiles spécifiques



¹ Etude « Consommateurs » Deloitte, août-septembre 2012, 256 répondants

Le lait et les céréales infantiles sont les moins touchés par la substitution

L'accroissement de l'intensité concurrentielle

Le marché de l'alimentation infantile reste un marché concentré. Cependant, l'augmentation de la pression concurrentielle pèse sur les acteurs.

Malgré les fortes barrières à l'entrée sur le marché, de nouveaux entrants, souvent positionnés sur des niches, essaient de gagner des parts de marché. A titre illustratif, une nouvelle marque, Nébilina, de France Bébé Nutrition a ainsi pénétré le segment des laits.

De manière plus significative, HiPP, le troisième acteur de la diversification alimentaire infantile en France et positionné sur le bio, réussit son développement et continue à croître dans un marché en stagnation grâce à sa stratégie marketing adaptée et ajustée en permanence. Positionné avec une offre encore naissante et limitée sur les produits de l'alimentation solide, Picard ambitionne à terme de devenir un acteur de référence sur le marché.

Par ailleurs, et c'est l'élément le plus notable, la compétition entre les deux leaders du marché s'intensifie. Si Blédina reste le leader avec une part de marché en valeur de près de 50% en 2012¹, Nestlé amorce une réelle stratégie de reconquête et gagne à nouveau 2,5 points de parts de marché sur son rival en 2012. On note ainsi une convergence relative entre le positionnement des deux acteurs tant au niveau de l'image que des produits.

Le paysage concurrentiel

Les deux groupes leaders, Danone et Nestlé, totalisent à eux seuls 80% du marché selon les segments¹. Ils proposent une offre généraliste couvrant tous les besoins (laits toutes catégories, diversification sucrée et salée, céréales...). Danone, avec ses marques Blédina et Gallia notamment, s'impose comme le leader avec la moitié du marché. Nestlé affiche de son côté de fortes ambitions de conquête des clients.

Les spécialistes du lait, présents sur les produits laitiers de grande consommation, se sont diversifiés avec succès grâce à une offre ciblée sur les laits infantiles et de croissance. Leur forte notoriété leur offre une légitimité auprès des parents, à l'instar de Candia et Lactel.

Ceux-ci s'efforcent d'élargir leur offre de lait standard (ex. références en poudre) et de développer des laits fonctionnels (ex. anti-allergies, riches en nutriments, spécial intolérances). Le développement des laits fonctionnels représente une opportunité de croissance aux frontières de la nutrition médicale et nécessite donc une stratégie différente de la grande distribution (rôle des prescripteurs).

Certaines de ces marques, comme Novalac, sont distribuées exclusivement en pharmacie, quand d'autres adoptent une stratégie multicanal.

Les acteurs spécialisés bio s'inscrivent dans la tendance d'une consommation plus verte et responsable. HiPP, leader de cette catégorie et 3e acteur sur le créneau de la diversification infantile, a réussi son développement en adoptant les codes de la grande consommation (prix, disponibilité en GMS). Il a valorisé son offre au-delà du label bio et a attiré les parents par ses recettes et sa mise en avant du goût. Les autres acteurs, comme Babybio, Good Goût et Holle ont choisi des stratégies marketing et de distribution différentes (offre en magasins spécialisés).

Les MDD, à l'instar de Bout'chou (Monoprix) ou de U Tout Petits (Système U), restent plus confidentielles. Si le contexte d'attention accrue au pouvoir d'achat joue en leur faveur, elles sont surtout limitées par leur faible capacité de production. Leur part de marché, estimée entre 2 et 5%, reste donc en deçà des 30% de parts de marché en moyenne pour les MDD dans les produits alimentaires. Les produits pâtissent d'une image moins qualitative, notamment en raison d'un a priori de moindre qualité, de packagings moins attractifs et d'un assortiment plus pauvre. Cependant, en tendance, depuis 2011, elles ont gagné 0,2 point de parts de marché, atteignant presque 4% du total des ventes d'alimentation infantile².

Dernier acteur à rejoindre le marché, Picard se positionne comme une MDD à part. L'enseigne bénéficie d'un fort capital sympathie et assure l'introduction des produits d'alimentation infantile dans le canal des magasins spécialisés ou « freezer centers ».

¹ LSA, Nielsen

² Nielsen

Comment ramener le secteur de la nutrition infantile à la croissance ?

Face à cette concurrence et à l'évolution du contexte consommateur, des défis tactiques et stratégiques se posent aux industriels.

Nous avons identifié les trois principaux leviers sur lesquels les industriels peuvent jouer pour ramener ce marché à la croissance :

- **Reconfigurer l'offre en profondeur** en capitalisant sur l'innovation, les niches et les segments spécifiques. Grâce à de nouvelles recettes, des gammes revues et renouvelées, et des emballages jouant sur la sécurité et la praticité, les industriels pourront reconquérir des parents à l'image de NaturNes de Nestlé qui a réussi la mise en avant de l'authenticité et de la gourmandise.
- **Eduquer les parents et les prescripteurs**, et affirmer sa légitimité et sa différence par rapport aux substituts. Dans ce cadre, la communication joue un rôle primordial dans la différenciation des marques et le rappel des spécificités de la nutrition infantile. Par exemple, le positionnement de Nestlé dans sa campagne « On parle tous bébé avec Guigoz » a séduit les parents et marqué les esprits, permettant ainsi à la marque de gagner en notoriété et de renforcer son capital sympathie.
- **Affiner la stratégie de prix et de distribution** : La stratégie de pricing est d'autant plus importante que les consommateurs ont une perception de produits chers et que les distributeurs souhaitent animer davantage le rayon par des offres promotionnelles de plus en plus fréquentes et offensives. Face à la dégradation des marges, fixer le bon prix pour attirer le consommateur, satisfaire le distributeur et se démarquer des concurrents deviennent une priorité. L'exploration des canaux les plus dynamiques, le « category management » et l'organisation des forces de vente seront aussi des enjeux du développement des industriels.

Le passage à la table familiale des bébés est motivé par des objectifs pratiques, économiques et émotionnels.

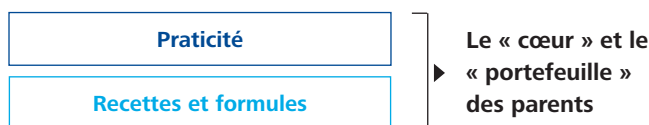
Reconfigurer l'offre en profondeur pour retenir les bébés dans le marché

Le défi pour les marques est double. D'abord, il s'agit de maintenir une « part d'estomac » importante sur les jeunes bébés, voire la faire augmenter alors que les bébés français sont déjà des gros consommateurs d'aliments infantiles.

Ensuite, les marques souhaitent prolonger la consommation dans la durée et maintenir les bébés dans le marché, notamment après 24 mois. Les parents quittent le marché de plus en plus précocement dans le but de :

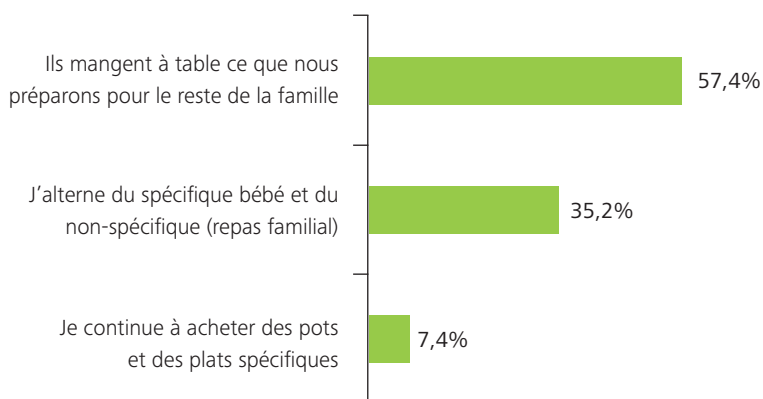
- faciliter la préparation et l'administration des repas et apporter une certaine convivialité en intégrant l'enfant au repas familial ;
- varier davantage les recettes et les goûts ;
- faire baisser la facture avec un prix jugé élevé des aliments spécifiques.

Pour relever ce défi, les marques apportent déjà des réponses qu'elles devront renforcer davantage à travers :



La voix des parents¹

Comment sont nourris vos bébés de plus de 18 mois ? (% des répondants)



¹ Etude « Consommateurs » Deloitte, août-septembre 2012, 256 répondants, repas hors lait

Praticité

Les fabricants l'ont compris, la praticité est clé. Ainsi, **les emballages nomades et favorisant l'autonomie de bébé sont plébiscités**. L'emballage peut même devenir le premier critère d'achat du client et une raison d'adoption d'une marque différente.

Au-delà de l'emballage, les parents recherchent des produits faciles à stocker et à préparer. Par exemple, les desserts lactés au rayon ambiant font partie des produits les plus consommés par des parents sensibles à la praticité, y compris pour des enfants ayant dépassé les 3 ans.

Nestlé expérimente aussi l'arrivée des machines de préparation des aliments avec le système BabyNes de dosettes de lait infantile.

Cette praticité est notamment prisée dans le cadre de repas hors domicile.

Exemple

La Pratic BOX® de Lactel Eveil

Il s'agit d'un pack de 16 petites bouteilles de lait de 250ml transformables en biberon, grâce à une tétine qui se visse en quelques secondes sur la bouteille.

Au-delà du produit, la Pratic BOX® a même pris en compte la praticité de rangement dans la cuisine et de saisie du produit.

Recettes et formules

Les recettes se veulent de plus en plus variées et sophistiquées pour attirer les parents souhaitant initier leurs enfants à de nouveaux goûts et textures. L'innovation est donc devenue capitale pour retenir les parents. Le segment des desserts lactés pourra présenter à l'avenir une opportunité de croissance via le lancement de nouvelles saveurs et formules (ex. fromage blanc, petit-suisse, crèmes chocolat). Le segment de la cuisine d'assemblage avec de petits pots en mono-ingrédients constitue également un moyen de séduire de nouveaux consommateurs.

Même si les parents se montrent encore critiques, des efforts ont déjà été engagés par les marques pour élaborer des recettes rappelant le « fait maison » et des packagings inspirant l'authenticité.

Notre analyse¹ a d'ailleurs permis d'identifier des évolutions en rayon pour répondre à cette tendance :

- des préparations qui se veulent de plus en plus originales, simples et goûteuses ;
- des textures variées ;
- des ingrédients développant les capacités sensorielles de l'enfant ;
- une traçabilité mettant en avant l'authenticité des ingrédients.

Les leaders du marché adoptent les codes du « fait maison » dans leur communication sur la refonte des recettes

NaturNes, le fer de lance du groupe Nestlé, continue à élargir sa gamme (notamment son offre d'assiettes pour les 12 mois) pour coller à la demande de naturalité des parents.

De son côté, Blédina combine les améliorations de produits et les ruptures : après « les Idées de Maman » au rayon ambiant, la marque innove avec son offre au rayon frais, Blédina du jour.

Si l'installation de Blédina au rayon frais est perçue comme une révolution du marché, la prochaine étape pourrait concerner le rayon surgelé que Picard a défriché pour les acteurs.

Quels viviers de croissance sur les segments spécifiques ?

C'est en segmentant de plus en plus finement le marché que les industriels trouveront des relais de croissance. Proposer des produits spécifiques à chaque segment fidélise et recrute les parents. Certains acteurs ont déjà testé une partie de ces segments.

Explorer les « niches »

Une des niches les plus dynamiques du marché est le bio. Ce créneau qui a connu 12% de croissance en 2011 attire aussi bien des acteurs spécialisés comme HiPP que des acteurs conventionnels qui étendent leurs gammes à l'instar de Lactel Eveil Bio.

Viser des nouveaux segments consommateurs

Les industriels ont déjà commencé quelques tests sur l'extension de gamme pour toucher de nouvelles cibles. Nactalia, en particulier, en a fait un axe avec l'alimentation des mamans (préparation lactée fonctionnelle Nactalia Mama - procréation, allaitement) et le ciblage des bébés au-delà de 3 ans (gammes Nactalia Kids : poudres et barres pour les enfants jusqu'à 10 ans).

¹ Visite de rayons, comparatifs de produits, tests consommateurs

Illustration de niche à explorer

Le bio sort-il de sa niche en adoptant les codes de la grande consommation ?

Le bio bénéficie d'une croissance positive dans un marché en difficulté. Il a enregistré une croissance de 12% en valeur en 2011 et de 17% sur les laits infantiles bio. Mais ce segment oscille entre facteurs favorables à sa croissance et d'autres limitant son élan.

Facteurs porteurs

L'offre bio a connu une croissance tirée par :

- l'enrichissement de l'offre ;
- la multiplication du nombre de **références** ;
- le développement des **acteurs**, qu'ils soient étrangers comme HiPP et Holle, ou nationaux comme Babybio ;
- l'élargissement de la **cible**.

Divers acteurs ont su profiter de cette tendance :

- HiPP, leader de la catégorie, a converti des familles jusque-là peu consommatrices de bio, touchant ainsi, en plus de la cible écologiste éveillée, des néophytes du bio ;
- Lactalis a suivi la même démarche et conquis près d'une famille sur 5 en 2011 avec ses laits 1er et 2e âge bio.

Le bio qui se développe le plus est donc celui qui adopte les codes conventionnels : une disponibilité en GMS, des prix raisonnables, un ciblage fin et une communication attractive et efficace au-delà du label.

Facteurs limitants

Les freins sont nombreux :

- **au niveau de l'offre** : les deux leaders ne sont pas enclins à proposer une offre biologique. D'ailleurs, ils y voient un intérêt limité : « Le cahier des charges de la nutrition infantile est déjà ultra-strict sur les pesticides, le bio n'apporte presque rien de plus » ;
- **côté distribution**, si HiPP a réussi son développement en GMS, la plupart des autres acteurs sont cantonnés au rayon bio généraliste ou s'orientent vers des circuits spécialisés, encore confidentiels ;
- **la disponibilité** aléatoire dans le lieu de vente habituel (pharmacie, commerce de proximité, magasin en ligne) complexifie la donne et fait du bio un achat ponctuel pour de nombreuses familles plutôt qu'un critère prioritaire ;
- **au niveau de la demande** : le prix et l'absence d'intérêt sont les principaux freins à l'adoption de l'offre bio par les parents qui affirment : « Les produits bébés sont déjà chers et le bio l'est davantage encore ». Dans un contexte défavorable d'arbitrages de consommation, le bio risque de paraître superflu.

Eduquer les parents et les prescripteurs

La pédagogie en matière d'aliments infantiles a un double objectif :

Prévenir des risques

Si les parents semblent sensibles aux arguments de gourmandise et de bien-être, l'aspect médical favorise aujourd'hui le retour au marché de certains bébés. Les allergies ou carences rappellent aux parents la meilleure adéquation des aliments spécifiques aux besoins de l'enfant.

Vanter les mérites

Les marques s'attachent à renforcer leur légitimité sur le marché en mettant en avant leurs mérites aussi bien sur le lait que sur les aliments de diversification, par rapport au « fait maison » et au non-spécifique.

Par exemple, Blédina, à travers la vidéo « Du champ à l'assiette », dévoile en toute transparence la chaîne de valeur de ses produits, du choix des ingrédients aux méthodes de cuisson et de conservation du produit en passant par l'élaboration de la recette. Une conclusion rassurante sur le côté santé, en plus de l'aspect goût, renforce le message.

Cette pédagogie vise le renforcement d'une image de marque forte et légitime, appuyée par les contraintes réglementaires et les contrôles sanitaires. Ne se cantonnant pas aux parents, les industriels visent à la fois les parents et les prescripteurs au sein du corps médical et de l'entourage.

Les fondamentaux de la communication avec les parents

Les marques misent sur la valorisation des avantages du « petit pot » dans leurs actions de pédagogie

Adaptation aux besoins nutritionnels	<ul style="list-style-type: none">• Quantité précise et adaptée (grammage) – rempart contre le risque de malnutrition (excès, carence)• Justesse nutritionnelle apportant le nécessaire de chaque ingrédient (protéines, sel, lipides, glucides...)• Réponse parfaite à la crainte des parents concernant les allergies alimentaires, les intolérances et les carences
Garantie du processus de fabrication	<ul style="list-style-type: none">• Caution scientifique et contrôles pédiatriques• Soumission à des règles strictes d'hygiène et de sécurité alimentaire• Contrôle sans conservateurs ni additifs (contrairement à des aliments de la même catégorie destinés aux adultes)• Contrôle des taux de nitrates et de pesticides
Adéquation des textures et des goûts aux besoins du bébé	<ul style="list-style-type: none">• Recettes élaborées par des pédiatres avec la bonne texture et les bons ingrédients pour chaque âge• Innovation constante pour proposer de nouvelles recettes ou saveurs et apporter de la diversité
Praticité	<ul style="list-style-type: none">• Produits conçus pour simplifier la vie des mamans• Rapidité de préparation• Emballages malins : transportables, favorisant l'autonomie de l'enfant...
Emotion	<ul style="list-style-type: none">• Recréation d'un univers bébé adoptant des codes ludiques• Valorisation des actions des industriels en faveur du bien-être de l'enfant et de l'environnement

Affiner la stratégie de prix et de distribution englobe des dimensions stratégiques et opérationnelles

Stratégie de prix

Les industriels doivent prendre acte d'un contexte moins favorable avec les grandes et moyennes surfaces, principal canal de vente des aliments infantiles. A l'instar des autres segments de marché, les thématiques du pouvoir d'achat et des prix bas engagent une pression croissante entre distributeurs et marques : négociations difficiles et exigence récurrente d'animations, de promotions et de prix plus bas.

Par conséquent, une stratégie de pricing doit être au cœur de la réflexion des industriels. Elle passe notamment par l'innovation. Ainsi, Gallia se prépare à lancer un format économique de lait infantile (« bag-in-box ») pour les budgets serrés¹. Et Blédilait est désormais disponible en format 1,6 kg. Les formats économiques au kilo concernent aussi les nouveaux packs de 12 bouteilles. De son côté, Nestlé a lancé des formats mini sur les pots et les yaourts.

Stratégie de distribution

Les canaux de distribution tendent à se multiplier, complexifiant les stratégies de vente des acteurs. Pour combiner visibilité, rentabilité et légitimité, les acteurs doivent donc s'interroger sur leur offre produit, leur positionnement prix et la segmentation de leurs clients pour chaque canal.

Aujourd'hui, des opportunités existent pour se développer sur le créneau de la pharmacie, notamment pour des produits spécifiques et techniques à l'instar des laits médicaux et techniques.

La gamme de produits a tendance à s'y étoffer et l'offre y devient de plus en plus compétitive. La pharmacie, qui représente aujourd'hui un quart des ventes, constitue une opportunité pour les acteurs du lait, avec une progression des ventes de 7% (valeur) contre -4% en GMS².

Mais un ajustement préalable des prix et/ou de l'offre sera indispensable pour un positionnement gagnant. Dans ce cadre, renforcer ce canal induit des impacts organisationnels de refonte des forces de vente et de repositionnement marketing avec une argumentation médicale visant pharmaciens et pédiatres.

Mais l'évolution des stratégies de distribution pose aussi des challenges d'organisation. Ainsi, les industriels doivent s'adapter à la gestion de plus en plus complexe des opérations en GMS. Les achats sur Internet semblent se généraliser. Avec un parent sur cinq effectuant ses courses sur Internet³, l'adaptation des produits (assortiment, packaging) au drive et au e-commerce est cruciale.

Pour s'adapter à l'environnement de la distribution, les groupes industriels doivent également réfléchir en amont aux arbitrages de leurs investissements promotionnels, anticiper la complexification du « category management » (rationalisation des références et de l'assortiment - cohérence par cible, nombre de SKUs⁴, merchandising par catégorie de destination et de trafic) et repenser l'organisation des catégories et des forces de vente en fonction du parcours client.

Afin d'avoir une expérience client fluide et homogène, les acteurs peuvent envisager de spécialiser les équipes de vente selon le canal à aborder : GMS et grande consommation d'une part, pharmacies et médecins d'autre part. Ils misent ainsi davantage sur la complémentarité et les synergies des marques et des canaux. Une force de vente « pharmacies-médecins » va avoir un discours plus scientifique et prendre en charge l'introduction aux produits fonctionnels (ex. hypoallergéniques, enrichis) alors que les équipes « GMS-Grande conso » vont se focaliser sur les aliments courants avec des problématiques de promotion et de conversion clients.

¹ Le Figaro, « Blédina lance le petit pot au rayon frais », article publié le 3 mai 2012

² Points de vente

³ LSA

⁴ SKUs ou Stock-Keeping Units désignent une unité de gestion des stocks servant à la gestion précise des volumes de vente

Synthèse et conclusion

Longtemps attractif, le marché français de la nutrition infantile a été porté par le dynamisme démographique, l'extension des gammes et l'innovation produits. Depuis 2008, le marché pâtit d'arbitrages de consommation défavorables liés à une sensibilité croissante aux prix et à l'évolution des habitudes de consommation. Le retour en force de l'allaitement maternel, l'engouement pour l'authenticité et la naturalité des produits ont pour corollaire la substitution croissante des produits par le « fait maison » ou les produits non spécifiques.

Par ailleurs, l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché et surtout le renforcement du positionnement de Nestlé sur le marché ont intensifié le niveau de concurrence contribuant à détériorer les marges.

Enfin, les industriels sont marqués par une mutation de la distribution impactant leur modèle commercial et leurs initiatives promotionnelles. Il leur faut désormais appréhender la multiplication des canaux de vente et prendre en compte le renforcement de la pharmacie ou du e-commerce et du drive par exemple. Les industriels sont également confrontés à l'évolution de leurs rapports de force avec des distributeurs qui se montrent plus exigeants.

Face à cette nouvelle donne, chaque industriel devra s'adapter et répondre aux enjeux suivants :

- 1. Faire durer et étendre la consommation** en fidélisant la population fragile des « plus de 18 mois » par une offre "innovante", une communication ciblée et un prix attractif.
- 2. Ajuster son offre aux attentes évolutives des parents** en répondant à leurs attentes de naturalité, de fraîcheur ou en continuant à valoriser la praticité. Chaque industriel devra s'attacher à segmenter finement le marché pour répondre aux besoins spécifiques (ex. aliments fonctionnels, allergies, halal).
- 3. Développer une image de marque légitime et différenciée** mettant en valeur les bénéfices pour l'enfant et la maman, rappelant la légitimité de l'alimentation infantile et luttant contre les préjugés portant sur les produits industriels.
- 4. Exceller dans ses opérations** par l'optimisation des processus industriels et logistiques et la sécurisation des approvisionnements en quantité et qualité et au bon prix.
- 5. Travailler ses relations** à travers une coopération avec le corps médical, les prescripteurs et les influenceurs. De même, développer des relations gagnant-gagnant avec la distribution sera un facteur clé de succès pour l'avenir.

Chaque acteur ayant ses propres spécificités, Deloitte peut vous accompagner dans l'évaluation de votre positionnement actuel et l'approfondissement des thèmes abordés dans cette étude en fonction de votre profil.

Nos équipes seront ravies de vous présenter l'étude dans son intégralité et d'échanger avec vous sur les enjeux qui sont au centre de vos préoccupations.

Nos services en Consumer Business

L'industrie Consumer Business

L'industrie Consumer Business rassemble l'ensemble de nos compétences sectorielles et pluridisciplinaires (audit, conseil, risk services, juridique et fiscal, financial advisory) permettant de répondre au plus près aux enjeux et besoins des entreprises.

- Distribution
- Biens de consommation
- Tourisme, hôtellerie et loisirs

En France, plus de 300 collaborateurs sont mobilisés au service de nos clients et travaillent en synergie avec notre réseau Consumer Business à l'international regroupant plus de 12 000 collaborateurs.

Notre expertise sectorielle

- Accompagnement de la croissance (M&A, due diligences, évaluation/PPA, intégration post-fusion...)
- Stratégie (plan stratégique, développement, croissance à l'international)
- Audit et maîtrise de risques opérationnels et financiers
- Sécurité des transactions et des données
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la structure de coûts (CRM, Sale force, optimisation du cash, supply chain, transformation des fonctions financières, refonte des modèles de pilotage de la performance, externalisation des fonctions support...)
- Accompagnement de la mise en place de systèmes d'information

Une position de leader sur le marché

- Deloitte sert 81% des sociétés Consumer Business figurant au Fortune Global 500®
- 1^{er} rang sur l'audit des sociétés CB du SBF250 (23% de PdM)

Une large base clients audit* et non-audit

Auchan	Groupe Leclerc	LVMH*
Accor*	Groupe du Louvre*	Mr Bricolage*
Air France / KLM *	L'Oréal*	Nouvelles Frontières
Bonduelle*	Hôtel Le Meurice	Pernod Ricard*
Carrefour *	Hôtel Plaza Athénée	PPR*
Casino*	Inditex*	Suntory (Orangina)*
Club Med*	Intermarché	SNCF
Danone	Jeff De Bruges	Tereos*
Go Voyages*	Kingfisher*	Vivarte*

Des publications annuelles



Etude de Noël



Les Champions de la distribution



Les Champions industriels des produits de consommation



Les Tendances de l'hôtellerie

Contacts



Stéphane Blanchard

Directeur associé, Stratégie
sblanchard@deloitte.fr
Tél. : 01 40 88 29 60



Stéphane Rimbeuf

Associé, Responsable Consumer Business
srimbeuf@deloitte.fr
Tél. : 01 40 88 75 89

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 193 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 6 800 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement. Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Juin 2013 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC

