



N°1
des pâtes
fraîches

Grâce à ses gnocchis et ses raviolis, Lustucru croque un tiers de son marché, loin devant Rana, son rival.



N°1
des sauces

Sans en produire un gramme (il sous-traite), le pastaiolo vend la moitié des sauces pour pâtes en France.

N°1
des pâtes
sèches

Avec sa soixantaine de références, Panzani reste leader sur son marché historique (37% des volumes).

N°1
du riz

Grâce à sa marque premium Taureau ailé et à Lustucru, le groupe devance Uncle Ben's.



N°1
du couscous

Regia pour les experts et Ferrero pour tous... Avec ses deux gammes, Panzani s'adjuge 31% du rayon.

Panzani fait tout et ça lui réussit

Ce faux Italien avait bien caché son jeu. On le croyait confiné aux pâtes et aux sauces d'accompagnement. On découvre un géant multimarque qui s'est rendu incontournable avec ses plats familiaux vite prêts et pas chers.

Chaque mois, chez Panzani, c'est raviolis. Du siège lyonnais aux usines de Genevilliers ou de Marseille, tous les salariés du groupe, même retraités, défilent à la réception récupérer une ration de produits maison. Quatre kilos par personne, un supplémentaire par enfant. «C'est une tradition initiée il y a des décennies par mon père, se souvient Jean-François Panzani, le fils de l'illustre fondateur. Il souhaitait que chaque employé bénéficie de pâtes pour toute sa famille.» Coup de chance pour les bambins, en cinquante ans, le colis s'est étoffé. «On continue à sonner "la distribution de pâtes", raconte Luc Lecomte, délégué du personnel. Mais aujourd'hui, en plus des coquillettes, on reçoit aussi des sauces, du riz et même du couscous, puisqu'on vend de tout désormais.»

PHOTOS: GETTY SP - INFOGRAPHE OURL

De simple parrain de la pasta, Panzani est en effet devenu le roi du petit plat familial simple et rapide. Avec sa marque phare faussement italienne, mais également avec Lustucru, Taureau ailé, Ferrero, Regia et Zakia, le groupe domine une plâtrée de secteurs: celui des pâtes sèches (37% de part de marché), des fraîches (33%), des sauces (43%), du riz (20%, au coude-à-coude avec Uncle Ben's) et du couscous (31%). Depuis 2005, son chiffre d'affaires a grimpé de 50%, pour atteindre 611 millions d'euros en 2009 et, selon nos estimations, il avoisinait

même 650 millions en 2010. Quant aux bénéfices, gardés secrets, ils ravissent les salariés, gratifiés d'un intéressement: dans les couloirs, on parle des «trois glorieuses» pour qualifier les dernières années. «On est satisfaits de nos résultats, mais ce n'est pas la peine de le crier sur les toits, sourit Xavier Riescher, directeur général du groupe. Disons qu'en une décennie nous avons triplé nos bénéfices.» Jean Panzani aurait bien du mal à reconnaître son petit. En 1940, ce fils d'immigrés italiens avait créé une fabrique de pâtes dans la bourgade de Parthenay (Deux-Sèvres). Parvenu à populariser le produit transalpin, il a revendu un véritable petit empire du macaroni

à Danone au début des années 1970. Après deux décennies d'intense développement, le groupe laitier, décidé à se recentrer sur ses métiers phares (l'eau et le yaourt), a délaissé l'affaire avant de la céder au fonds d'investissement PAI. Grâce à un chantier rondement mené (relance de la pub, reformulation des recettes, restructuration industrielle...), PAI a redressé la société en quelques années seulement. En 2003, il a embelli la mariée en rachetant les activités riz et pâtes fraîches de Lustucru (les sèches ne sont pas entrées dans son giron). De quoi multiplier les bénéfices, car le rayon traiteur est non seulement plus dynamique que celui

des spaghettis, mais aussi plus lucratif: au kilo, les marges passent quasiment du simple au triple. Alors, forcément, l'espagnol Ebro, leader mondial du riz et numéro 2 des pâtes, s'est laissé séduire. En 2005, il n'a pas hésité à déboursier 647 millions d'euros pour racheter le pastaiolo. Sans en modifier la stratégie: centraliser les moyens pour profiter d'une présence unique sur l'ensemble des marchés des féculents.

A commencer par la recherche et développement (R & D). Depuis le rachat de Lustucru, Panzani a rassemblé ses ingénieurs: ils ne travaillent plus pour une marque mais pour l'ensemble des gammes du groupe. Une quinzaine d'agronomes se penchent sur toutes les matières de base. La pâte, le couscous, mais aussi la semoule et le riz. Leurs missions: trouver des modes de préparation plus rapides, plus pratiques ou plus savoureux (au four, à la poêle, au microondes...), optimiser leur tenue à la cuisson ou améliorer leur aspect visuel. Une vingtaine d'autres chercheurs élaborent les recettes, du pesto aubergines courgettes aux raviolis saumon, en passant par le riz façon blanquette. Le processus est bien huilé. Pour trouver l'inspiration, ils arpentent les rues des grandes capitales européennes, scrutent les cartes des restaurants et décortiquent les études marketing.

Lors d'un brainstorming général avec la direction, ils évaluent ensuite le potentiel et le coût de chaque idée, définissent un agenda sur trois ans, puis se mettent littéralement aux fourneaux. «Notre métier se passe très vite autour d'une assiette», plaisante Delphine Blangueron, responsable du centre. Dans une cuisine quasi familiale, les équipes R & D développent et testent une centaine de recettes chaque année, pour en sortir soixante au bas mot. L'intérêt de tout concocter sous le même toit? Une fois que ces cuistots ont déniché une trouvaille à succès, elle peut aisément être déployée. Prenez le gnocchi à poêler. Depuis cinq ans, sous marque Lustucru, ces boulettes de pomme de terre et de farine à griller remportent tous les suffrages (30 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010). Résultat? Le groupe vient d'en lancer une version sèche sous logo Panzani. Il a fallu reformuler le gnocchi car, entre frais et sec, le mode et la durée de conservation ne sont pas les mêmes (un mois pour le premier, un an pour le second). «Mais ça nous a pris deux fois moins de temps, souligne Delphine Blangueron. Car, malgré les différences, on retombe sur des problématiques communes de texture ou de goût.»

Autre avantage de chasser en meute: Panzani fait jouer à plein sa puissance d'achat. Pour profiter au maximum de synergies,

Autre avantage de chasser en meute: Panzani fait jouer à plein sa puissance d'achat. Pour profiter au maximum de synergies, *Suite page 38*

EN QUATRE ANS, SES VENTES ONT GRIMPÉ DE 50%, À PLUS DE 600 MILLIONS D'EUROS

A lui seul, le groupe achète un quart de la production française de blé dur

► Suite de la page 37

le semoulier a revu de fond en comble l'organisation de ses approvisionnements en 2007. Il a débouché une directrice des achats chez Masterfoods, musclé son équipe de négociateurs et requalifié chaque poste. Désormais, un acheteur n'est plus cantonné à une marque, mais à une catégorie de produits pour l'ensemble du groupe : matières premières, emballages, machines industrielles... «Tout est acheté en collaboration, même les cartes de vœux !», assure Xavier Riescher. De quoi économiser plusieurs millions d'euros chaque année.

Surtout, le groupe devient un client tellement incontournable qu'il peut exiger énormément de ses fournisseurs. A lui seul, il achète, par exemple, un quart de la production française de blé dur. Alors, forcément, les coopératives sont aux petits soins. «On passe souvent plusieurs années à développer des variétés propres à leurs demandes», confirme Emmanuel Boy, direc-

teur du groupe Sud Céréales. Les exigences de Panzani : de gros grains, sans moucheture, vitreux (signe d'un bon taux de protéines) et bien jaunes. Pour le reste des ingrédients aussi, l'empereur des pâtes arrive à imposer ses normes de qualité.

200 000 tonnes de pâtes sortent chaque année de ses usines

Ses aromates, il veut pouvoir les sélectionner directement sur les champs du spécialiste, Darégal, également fournisseur d'Unilever, de McDonald's et de Picard. Ses tomates, il souhaite les transformer pendant l'été, quarante-huit heures au maximum après leur récolte. Quant à ses fromages, il exige qu'ils soient tous AOC, roquefort, comté ou parmesan. Mais est-ce bon au final ? Pour le vérifier, nous avons soumis des produits Panzani à Jean-Michel Cohen, célèbre nutritionniste, et à Jean-Pascal Fayet, chef étoilé du restaurant italien Le Sormani. «Pas

trop d'additifs, des graisses de qualité et des ingrédients frais, c'est bien», tranche le premier. «Les saveurs ressortent et les assaisonnements sont équilibrés, renchérit le second. Leur bolognaise est amusante, différente de celle des concurrents.»

L'explication est à chercher dans les usines. Panzani s'appuie sur des process de fabrication exclusifs. Voyez à Saint-Genis-Laval (Rhône), où le groupe produit ses pâtes fraîches. Comme partout, la semoule est mélangée à de l'eau et à des œufs, laminée une dizaine de minutes, puis affinée, pasteurisée et découpée. Mais chaque outil fait l'objet d'adaptations panzaniennes. «Lorsque nous recevons les appareils standard, nous les désossons, les repatouillons à notre façon et les remontons», résume Régis Franchi, directeur des lieux. Idem sur les sept autres sites français, qui sortent chaque année 200 000 tonnes de pâtes et plus encore de semoule. Même logique enfin avec le riz cuisiné dans les usines étrangères d'Ebro. «Nous venons de mettre au point notre propre procédé d'étuvage pour garantir une meilleure texture», glisse Xavier Riescher, décidé à ne pas en dire davantage. Autant ne pas inspirer la concurrence...

Car ces petits plus permettent à Panzani d'appliquer des prix bien supérieurs à ceux des marques de distributeur (MDD). Du riz basmati vendu à plus de 2,50 euros les 450 grammes, deux fois plus cher que Leader Price. Des raviolis quatre fromages à

près de 2,50 euros contre 1,95 chez Carrefour... Pour faire avaler ces prix parfois salés, le roi du blé fait le spectacle. En magasin, il multiplie les animations. «Plus de 80 commerciaux sont chargés de promouvoir les gammes, recense Philippe Varloud, directeur général des opérations commerciales. Et, pendant les moments clés, une force de vente commando vient les épauler.» Lors des lancements de nouvelles recettes, notamment :

Déjà des plats revisités

Depuis fin 2008, Panzani propose des lasagnes et paellas halal sous sa marque Zakia (née à Oran dans les années 1950). Il a été le premier à en faire la publicité.



Bientôt des sandwiches

Son nom n'apparaîtra pas, mais c'est Daunat qui produira la gamme de sandwiches triangles sous licence Zakia, en vente en mars. Un type de partenariat que Panzani compte développer dans d'autres secteurs.



Panzani est aussi le spécialiste du halal, un marché florissant

En projet, des soupes et des surgelés

En collaboration avec de gros industriels, Panzani devrait lancer des potages, des plats cuisinés ou des sauces Zakia avant le prochain ramadan. Il réfléchit aussi à des pâtes et à des box halal. Le tout, bien sûr, sera certifié.



COMMENT SA NOUVELLE PUB A RÉUSSI À FAIRE OUBLIER LE CÉLÉBRISME DON PATILLO

- **Des spots répétitifs** Tournés à la chaîne (six en trois jours pour 300 000 euros), ils durent quinze secondes au lieu de trente et sont diffusés deux fois plus souvent.
- **Un décor flashy** Pour identifier rapidement la marque, le réalisateur Christophe Barratier («Les Choristes») a misé sur un décor kitsch et criard.
- **Un air entêtant** Clin d'œil au curé, la bande-son reprend «Félicie» de Fernandel.
- **Des personnages caricaturaux** Petite fille rose bonbon, ténor enrobé... «On voulait des portraits proches de la comédie musicale, raconte le publicitaire Olivier Aubert. Presque du Mary Poppins!»

Panzani installe alors plaques chauffantes, casseroles et poêles à frire au milieu des allées pour faire goûter ses trouvailles aux clients. Mais aussi à l'occasion des Pasta Parties et Pasta Folies. Durant quinze jours, le faux Italien organise des tombolas, avec bons d'achat, iPad et écrans plats pour les gagnants. Des petits jeux qui quadruplent au minimum les ventes.

A la télé aussi, le groupe sait se mettre en scène. «On ne voit plus que lui !», s'étonne Serge-Henri Saint-Michel, consultant en marketing. Grâce à la puissance de sa maison mère Ebro, Panzani a en effet doublé ses investissements pub en trois ans, à près de 60 millions d'euros en 2010. Pour moderniser l'image de ses marques, il en a abandonné les vieilles icônes. Enterré, don Patillo ! Désormais, dans des décors en carton pâte ultracolorés, des personnages de comédie musicale chantent le bon goût des Panzani sur l'air

de «Félicie». «On ne pouvait pas ressusciter le curé, plaisante Olivier Aubert, créateur de cette campagne. On voulait toutefois en conserver le côté méridional et convivial.» Un positionnement complémentaire à celui de Lustucru (le bon petit plat français) et à celui de Taureau ailé (le riz premium). Malgré le succès de cette campagne, Xavier Riescher, directeur général, réfléchit déjà à la prochaine.

Son challenge : devenir leader en Europe de l'Est

Impossible de dormir sur ses lauriers avec ce manager formé chez Colgate et Danone. «On doit en permanence casser les codes pour trouver des solutions novatrices», assène ce féru de psychologie, aux méthodes de recrutement peu courantes. A chaque entretien d'embauche, il soumet la même énigme. Une mère juive offre deux cravates

à son fils, l'une rouge, l'autre bleue. Dès que son rejeton porte l'une, elle lui reproche de ne pas avoir mis l'autre. Que peut-il faire ? «Si le candidat me répond «Couper les cravates et les recoudre ensemble» ou une banalité comme ça, c'est mal parti !», tranche le boss, chez Panzani depuis 1997.

«Avec lui, les équipes doivent supporter la pression», observe un bon connaisseur de l'entreprise. D'autant que chacun des 1 100 salariés, de l'ouvrier au cadre dirigeant, doit se plier à des indicateurs de performance précis. Dans les centres R & D, les chercheurs ont des objectifs sur les résultats des tests consommateurs ou le nombre de projets. Dans les magasins, les commerciaux sont évalués selon les parts de rayon accordées aux marques «made in Panzani» ou aux innovations. Dans les usines, la productivité de chaque ligne est affichée pour motiver les opérateurs.

Pour compenser, les ouvriers gagnent près de 20% de plus que ceux de la concurrence. Sans compter les primes d'intéressement et de participation qui atteignent 1,5 mois de salaire net les bonnes années.

Reste un défi : s'imposer à l'étranger. A chacune de ses filiales, Ebro a confié une partie du monde à conquérir. A Panzani revient l'Europe de l'Est. Pour y devenir le numéro 1 de la pâte, le semoulier ajuste légèrement ses recettes. Il décline surtout un marketing spécifique à chaque marché, selon les habitudes de consommation locales et le discours des concurrents. Pour devenir l'actuel leader en République tchèque, il a promis des pastas qui ne colent pas. En Hongrie, le lyonnais se donne des allures transalpines et n'hésite pas à vendre «le plaisir de la vraie pâte italienne». Bref, Panzani est prêt à tout et, là-bas aussi, ça lui réussit.

Claire Bader ♦