

# Étude de Marché : Fourniture et Fabrication de Pâtes et Semoules en France (2020-2025)

## 1. Vue d'Ensemble du Marché

### 1.1 Taille et Dynamique du Marché

**1.1.1 Évolution de la valeur marchande (2020-2025)** Le marché français des pâtes et semoules a connu une trajectoire de croissance significative sur la période 2020-2025, marquée par des phases contrastées liées à la crise sanitaire et aux tensions inflationnistes. Selon les données de l'Institut Xerfi, le marché total des pâtes et couscous a atteint environ **1,5 milliard d'euros en 2023**, consolidant la position de la France comme l'un des principaux marchés européens pour ces produits. Cette valorisation s'inscrit dans une progression continue depuis 2020, où le marché était estimé aux alentours de **1,28 milliard d'euros** selon les données INSEE du secteur 1073Z.

L'année 2020 a constitué un tournant majeur avec l'effet de stockage lié aux confinements COVID-19, générant une surconsommation temporaire de produits de base. Les Français, confinés à domicile, ont massivement recouru aux pâtes pour leur rapport qualité-prix, leur longue durée de conservation et leur facilité de préparation. Cette dynamique exceptionnelle a permis au marché de franchir le seuil symbolique des **1,3 milliard d'euros**. Cependant, la période 2022-2023 a été marquée par une **inflation sans précédent des prix de détail**, le kilogramme de pâtes augmentant de **43% entre 2021 et 2023**, sous l'effet de la flambée des coûts des matières premières (blé, œufs) et de l'énergie.

Les projections à horizon 2025 suggèrent une stabilisation autour de **1,4 milliard d'euros**, avec un taux de croissance annuel composé modéré de **0,1% à 2,6%** selon les segments et les sources. Cette croissance relativement contenue s'explique par la maturité du marché français, où la pénétration des foyers est déjà quasi maximale, et par la normalisation des comportements post-pandémie.

Année	Valeur du marché (M€)	Évolution annuelle	Facteurs clés
2020	~1 280	Référence post-COVID	Effet stockage, stabilité des prix
2021	~1 301	+1,7%	Maintien de la demande, hausse modérée des coûts
2022	~1 400	+7,6%	Pic d'inflation, transmission aux prix de vente
2023	~1 500	+7,1%	Stabilisation en volume, croissance en valeur
2024	~1 450	-3,3%	Déflation des prix matières, pression distributeurs

Année	Valeur du marché (M€)	Évolution annuelle	Facteurs clés
2025 (est.)	~1 400-1 550	+2-4%	Retour à une croissance modérée

**1.1.2 Volumes de production et de consommation** La production industrielle française de pâtes et semoules présente une structure dualisée, avec une spécialisation historique sur le couscous et une position plus modeste sur les pâtes sèches. En **2024**, les industriels français ont produit **238 000 tonnes de pâtes** et **71 400 tonnes de couscous** écoulés en grande distribution, restauration hors foyer et auprès des industriels de plats préparés. Ces chiffres illustrent la place prépondérante du couscous dans le paysage industriel français, la France s'imposant comme le **premier producteur européen de couscous**, très loin devant l'Italie sur ce segment spécifique.

Les données historiques de 2020, issues du SIFPA (Syndicat des Industries de la Pâte Alimentaire et du Couscous), précisent cette structuration. La production de pâtes alimentaires sèches s'établissait à **258 101 tonnes**, dont **18% étaient exportées** vers le marché européen et les pays tiers. La production de couscous atteignait **86 705 tonnes**, avec un taux d'exportation plus élevé de **26%** (soit **22 102 tonnes**). Cette différence de taux d'exportation révèle la spécificité du couscous français, reconnu internationalement, par rapport aux pâtes sèches confrontées à la concurrence italienne dominante.

La consommation intérieure française en 2020 s'appuyait sur des apports importants complémentaires : **593 659 tonnes de pâtes** (dont **64% importées principalement d'Italie**) et **98 105 tonnes de couscous** (dont **24% importées**). Cette dépendance structurelle aux importations italiennes pour les pâtes sèches constitue l'un des enjeux majeurs de la filière française. Les Français consomment en moyenne **8,6 à 9,1 kg de pâtes par habitant et par an**, avec une fréquence élevée : **70% déclarent manger des pâtes au moins une fois par semaine**.

Produit	Production 2020 (tonnes)	Taux d'export	Importations	Consommation apparente
	Exportations			
Pâtes sèches	258 101	46 458	18%	379 941
Couscous	86 705	22 102	26%	23 545
Pâtes fraîches	~30 000	N/A	N/A	~15 000
				~45 000 (est.)

**1.1.3 Taux de croissance annuel composé (CAGR) par segment** L'analyse segmentée du marché révèle des dynamiques de croissance très contrastées, structurant profondément les stratégies des acteurs et les opportunités d'investissement.

Le segment des **pâtes sèches**, bien que dominant en volume avec environ **80% du marché**, affiche le CAGR le plus faible, estimé entre **0,1% et 2%** sur la période 2020-2025. Cette quasi-stagnation s'explique par la maturité du segment, sa pénétration maximale des foyers, et la concurrence intense des marques

de distributeur qui ont gagné des parts de marché pendant la période inflationniste. La croissance en valeur (+11% en 2023) est principalement tirée par l'effet prix et la premiumisation partielle de l'offre.

À l'inverse, le segment des **pâtes fraîches et réfrigérées** constitue le moteur de croissance le plus dynamique, avec un CAGR estimé entre **4,8% et 5,5%** en volume, et jusqu'à **14,4% en valeur en 2023**. Cette performance exceptionnelle s'appuie sur la convergence de plusieurs facteurs structurels : la recherche de fraîcheur et d'authenticité, le développement des solutions prêtes-à-cuire, et l'innovation continue des industriels sur les formats et les recettes. Le taux de pénétration des foyers, encore limité à **54%**, laisse entrevoir un potentiel de développement considérable.

Le segment de la **semoule et du couscous** présente une croissance stable, alignée sur celle de la population et de la consommation alimentaire globale, soit un CAGR d'environ **1,5% à 2%**. Les ventes en GMS sur ce segment se sont élevées à **263,9 millions d'euros entre avril 2024 et avril 2025**, confirmant la résilience de cette catégorie traditionnelle. La France, leader européen de la production, bénéficie d'une expertise industrielle consolidée et d'une demande intérieure structurée.

Segment	Part de marché 2024	CAGR volume (2020-2025)	CAGR valeur (2020-2025)	Moteurs de croissance
Pâtes sèches	~80%	~0,1-1%	~2-3%	Effet prix, premiumisation limitée
Pâtes fraîches/ réfrigérées	~12-15%	~4,8-5,5%	~10-12%	Qualité perçue, innovation, convenance
Semoule/ cous-cous	~6-8%	~1,5-2%	~2-3%	Stabilité démographique, tradition
Nouilles/ asia-tiques	~2-3%	~3-4%	~5-7%	Tendance culinaire, diversification

## 1.2 Segmentation du Marché

**1.2.1 Pâtes sèches (segment dominant ~80%)** Le segment des pâtes sèches constitue le pilier structurel du marché français, représentant environ **80% des volumes et 65% de la valeur** du marché total des pâtes. Ce segment se caractérise par une très forte pénétration dans les foyers français (estimée à plus de **95%**), une consommation régulière tout au long de l'année et une faible saisonnalité. Les pâtes sèches bénéficient d'une image de produit de base économique, pratique et polyvalent, adaptable à une infinité de préparations culinaires.

La structure interne du segment révèle une hiérarchie claire des formats. Les **pâtes longues** dominent avec environ **65% du marché des pâtes sèches**, le **spaghetti** étant le format de référence plébiscité par **23% des consommateurs**. Les **pâtes courtes** (penne, farfalle, fusilli, coquillettes) représentent environ **30%**, tandis que les formats spéciaux (lasagnes, cannelloni, pâtes aux œufs) complètent l'offre avec environ

5%. Cette segmentation des formats structure les stratégies de merchandising et les investissements en innovation, les industriels cherchant à se différencier par des formes originales ou des textures améliorées.

La concurrence dans ce segment oppose principalement **Panzani** et **Barilla**, qui détiennent à eux seuls **plus de 70% des parts de marché du segment des pâtes longues**. Cette concentration élevée crée des barrières significatives à l'entrée pour les nouveaux acteurs. Les **marques de distributeur** ont significativement renforcé leur présence durant la période inflationniste, atteignant environ **30-35% du segment**, en capitalisant sur leur prix inférieur et la perception d'une qualité équivalente pour des produits de base.

L'innovation dans le segment des pâtes sèches s'oriente vers trois directions principales. La **premiumisation** de l'offre se traduit par le développement de gammes haut de gamme, utilisant des semoules de blé dur à haute teneur en protéines, des farines anciennes, ou des œufs frais. La **naturalité** constitue le second axe d'innovation, avec la suppression des additifs, la mise en avant de recettes courtes, et le développement de l'agriculture biologique — bien que ce segment ait reculé de **9,8% en 2023** sous l'effet de l'inflation. Enfin, la **fonctionnalité** émerge comme un terrain de différenciation, avec des pâtes enrichies en protéines, en fibres, ou adaptées à des régimes spécifiques (sans gluten, à base de légumineuses).

**1.2.2 Pâtes fraîches et réfrigérées (croissance la plus rapide)** Le segment des pâtes fraîches et réfrigérées représente le vecteur de croissance le plus dynamique du marché français, avec une valorisation estimée à **700 millions d'euros** et une progression de **14,4% en valeur et 4,8% en volume en 2023**. Ce segment bénéficie de la convergence de plusieurs tendances favorables : la recherche de fraîcheur et d'authenticité, le développement de la cuisine maison de qualité, et l'extension des linéaires réfrigérés dans la grande distribution.

La structure du segment se décompose en trois familles de produits distinctes. Les **pâtes farcies** (ravioli, tortellini, agnolotti) génèrent à elles seules **50% du chiffre d'affaires du marché**, capitalisant sur la commodité d'un plat complet et sur la richesse gustative des garnitures. Les **gnocchis** représentent **30% du marché**, bénéficiant d'une image de produit traditionnel et d'une préparation rapide. Les **pâtes simples fraîches** (tagliatelles, fettuccine, pappardelle) complètent l'offre avec **20% du chiffre d'affaires**, positionnées comme des alternatives premium aux pâtes sèches pour les repas plus élaborés.

La concurrence sur ce segment est historiquement dominée par **Lustucru Frais** (Ebro Foods) et **Pastificio Rana**, deux acteurs qui ont construit leur leadership sur une expertise technique pointue et des investissements marketing soutenus. L'entrée de **Panzani en mars 2024** marque un tournant majeur, avec le déploiement de **12 références** couvrant l'ensemble des sous-segments et un objectif affiché de **25% de part de marché à l'horizon 2028**. Cette offensive, soutenue par un investissement marketing de plusieurs millions d'euros et une présence télévisuelle de **32 semaines** en 2024, illustre l'attractivité stratégique de ce marché et intensifie la concurrence.

Les défis logistiques spécifiques aux pâtes fraîches constituent une barrière à l'entrée significative. La chaîne du froid ininterrompue, la gestion des dates de péremption courtes (2 à 4 semaines), et la proximité requise avec les marchés de consommation imposent des investissements lourds et une organisation industrielle spécifique. Les coûts opérationnels associés à l'emballage de la chaîne du froid et aux technologies logistiques nécessaires à l'entretien de la qualité des produits structurent la compétitivité des acteurs.

**1.2.3 Semoule et couscous** Le segment de la semoule et du couscous occupe une place particulière dans le paysage alimentaire français, à l'intersection des traditions culinaires méditerranéennes

et maghrébines. La France se distingue comme **premier producteur européen de couscous**, avec **71 400 tonnes produites en 2024** et une expertise industrielle reconnue. Cette position de leader repose sur une histoire industrielle ancienne, liée aux échanges avec le Maghreb, et sur la présence d'une demande domestique structurée.

La production de semoule de blé dur en France atteint **440 000 tonnes en 2023**, issues de la trituration de **577 000 tonnes de blé dur** dans **5 usines de semoulerie** employant **186 salariés**. Cette concentration industrielle élevée reflète les économies d'échelle requises dans la transformation du blé dur. L'utilisation de la semoule produite en France est majoritairement destinée à la fabrication de pâtes alimentaires et de couscous (**81%**), le solde étant exporté (**15%**) ou destiné à d'autres usages industriels.

La consommation de couscous en France atteint environ **1,5 kg par habitant et par an**, avec une saisonnalité marquée (pics en hiver) et une géographie différenciée (forte présence dans les régions méditerranéennes et en Île-de-France). L'innovation sur ce segment porte sur les formats de cuisson rapide (couscous express en 5 minutes), les mélanges d'épices premium, et les gammes bio et équitable. Les ventes en GMS du segment semoules et céréales d'accompagnement se sont élevées à **263,9 millions d'euros entre avril 2024 et avril 2025**.

**1.2.4 Nouilles et produits asiatiques** Le segment des nouilles et produits asiatiques représente une niche en développement, portée par la diversification des habitudes alimentaires françaises et la popularisation des cuisines asiatiques. Ce segment englobe les nouilles instantanées, les nouilles fraîches asiatiques (ramen, udon, soba), les vermicelles de riz et les préparations associées.

La croissance de ce segment, estimée à un **CAGR de 3-4%**, s'appuie sur plusieurs tendances structurelles. La **popularisation des cuisines asiatiques** (japonaise, coréenne, vietnamienne, chinoise) auprès des consommateurs français, initialement urbains et jeunes, s'est progressivement étendue à l'ensemble de la population. La **demande de produits prêts à consommer** et de solutions de repas rapides favorise les nouilles instantanées premium et les kits de préparation. L'**innovation sur les formulations** (nouilles de riz, de sarrasin, à base de konjac) répond aux attentes diététiques spécifiques.

Les acteurs de ce segment sont majoritairement des importateurs ou des filiales de groupes asiatiques, avec une présence croissante des marques coréennes (Nongshim, Samyang) et japonaises (Nissin). Les industriels français traditionnels des pâtes ont une présence limitée sur ce segment, laissant le champ libre à des spécialistes et à des nouveaux entrants. La frontière entre ce segment et celui des pâtes traditionnelles tend à s'estomper avec le développement des "world foods" et de la cuisine fusion.

### 1.3 Tendances de Consommation

**1.3.1 Fréquence et habitudes de consommation des Français** Les pâtes constituent un élément fondamental de l'alimentation des Français, avec une fréquence de consommation exceptionnellement élevée et une pénétration quasi universelle des foyers. Les études de marché convergent sur des indicateurs robustes : **70% des Français consomment des pâtes au moins une fois par semaine, 36% en consomment plus d'une fois par semaine**, et la consommation annuelle moyenne atteint **8,6 à 9,1 kg par habitant**. Ce niveau de consommation place la France parmi les pays européens les plus consommateurs de pâtes, bien que loin derrière l'Italie (23,2 kg/habitant/an).

Les habitudes de consommation révèlent une structuration temporelle et sociale marquée. Le **dîner en semaine** constitue le principal moment de consommation, les pâtes étant perçues comme une solution pratique et rapide après une journée de travail. Le **dimanche soir** représente traditionnellement un pic de consommation, associé à la préparation du retour à la semaine. Les **repas des enfants** constituent un

segment spécifique, où les pâtes bénéficient d'une image de produit familier, universellement apprécié, et facilement adaptable aux goûts individuels. Les **repas d'urgence** (retard, imprévu) illustrent la fonction de "produit de secours" des pâtes dans l'alimentation quotidienne.

La crise sanitaire de 2020-2021 a modifié temporairement ces patterns, avec **28% des Français déclarant avoir consommé plus de pâtes que d'habitude**. Les motivations évoquées révèlent les fondamentaux de la demande : **52%** pour éviter les déplacements au supermarché, **47%** pour la facilité de préparation, et **41%** pour limiter les dépenses alimentaires. Cette période a également vu se développer la pratique de la cuisine maison et l'expérimentation de recettes plus élaborées, favorisant dans une certaine mesure le segment des pâtes fraîches.

La fidélité aux marques dans le segment des pâtes présente des caractéristiques originales. **26% des consommateurs déclarent avoir une marque de pâte fétiche et y être fidèles**, tandis que **41% achètent plusieurs marques (toujours les mêmes)**, et **30% ne tiennent pas compte de la marque lors de l'achat**. Cette segmentation de la fidélité, avec une part importante de "switchers" sensibles aux promotions, explique l'importance des stratégies de merchandising et des opérations promotionnelles dans la conquête de parts de marché.

**1.3.2 Évolution vers le premium et l'artisanal** La période 2020-2025 est marquée par une accélération significative de la montée en gamme du marché des pâtes, traduisant une évolution profonde des attentes des consommateurs. Le segment premium a progressé de **11,7% en 2023**, nettement supérieure à celle du marché global, illustrant la dynamique de cette tendance. Cette évolution s'inscrit dans la tendance lourde de "mieux consommer" : les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des produits perçus comme plus naturels, plus authentiques et de meilleure qualité gustative.

Les attributs du premium se sont considérablement enrichis. La **qualité des ingrédients** constitue le premier critère, avec la mise en avant de blés durs riches en protéines, de farines anciennes (Senatore Cappelli, Bidi 17), d'oeufs de ferme, et de produits issus de l'agriculture biologique. L'**expérience gustative** représente le second pilier, avec des textures plus fermes, une meilleure tenue à la cuisson, et des sauces qui s'accrochent plus efficacement — justifiant le recours au **tréfilage au bronze**, technique traditionnelle valorisée par les marques premium. L'**engagement responsable** émerge comme un critère de choix, avec la suppression des additifs, les emballages recyclables, et la traçabilité renforcée des filières.

L'artisanal et le fait-maison bénéficient également de cette tendance. Les **petits producteurs locaux** proposant des pâtes fraîches fabriquées selon des méthodes traditionnelles connaissent un essor notable, capitalisant sur la fraîcheur, la personnalisation des formats, et le lien direct avec les consommateurs. Les industriels historiques intègrent des attributs "artisanaux" dans leurs gammes : séchage lent, filières en bronze, ingrédients locaux. **Barilla** a lancé sa gamme **Al Bronzo** à plus de **5 €/kg**, **Panzani** a développé sa gamme "**Qualité Pâte Fraîche**" dès 2015, et les **marques italiennes ultra-premium** (Rummo, Garofalo, Pasta della Mamma) atteignent des prix pouvant être **4 fois supérieurs** aux références standards.

Cependant, cette tendance premium entre en tension avec l'impact de l'inflation sur le pouvoir d'achat. Le segment bio, après avoir connu une croissance soutenue, a subi un recul de **9,8% en 2023**, illustrant la sensibilité des consommateurs aux prix pour les produits positionnés sur des critères éthiques ou environnementaux. Les industriels doivent ainsi naviguer entre l'impératif de montée en gamme et la nécessité de maintenir des gammes accessibles.

**1.3.3 Impact de l'inflation sur les comportements d'achat** L'inflation généralisée des prix alimentaires entre 2021 et 2023, avec une hausse de **43% du prix au détail du kilo de pâtes**, a profondément

modifié les comportements d'achat dans le secteur. Cette période a vu émerger des stratégies de substitution et d'ajustement qui structurent désormais le marché.

**La montée en puissance des marques de distributeur** constitue la manifestation la plus visible de cette évolution. Les MDD ont gagné plusieurs points de part de marché, atteignant environ **30-35% du segment des pâtes sèches**, en capitalisant sur leur positionnement prix et sur la perception d'une qualité équivalente pour des produits de base. Les distributeurs ont renforcé leurs gammes et amélioré la qualité perçue de leurs produits, erodant l'avantage différenciant des marques nationales.

**La sensibilité accrue aux promotions** a modifié les patterns d'achat, avec une augmentation des achats en stock lors des périodes de promotion et une plus grande fluidité des choix de marque. Les industriels ont dû intensifier leurs investissements promotionnels, ce qui pèse sur leur rentabilité. **La recherche d'optimisation des achats** se traduit également par le recours aux formats familiaux économiques et la comparaison systématique des prix au kilo.

Une **polarisation du marché** s'est opérée : d'un côté, les produits les moins chers (MDD, premiers prix) ont bénéficié de la recherche d'économies ; de l'autre, le segment premium a relativement bien résisté, les consommateurs les plus aisés maintenant leurs achats de qualité. C'est le **segment médian, "standard"**, qui a le plus souffert de cette évolution. Quatrièmement, une **attention renouvelée à la valeur perçue** s'est développée, les consommateurs cherchant à justifier un prix plus élevé par des bénéfices tangibles (origine française, qualité supérieure, durabilité).

## 2. Analyse de la Chaîne d'Approvisionnement

### 2.1 Matières Premières

**2.1.1 Production nationale de blé dur et tendre** La filière céréalière française constitue le socle de l'approvisionnement en matières premières pour l'industrie des pâtes et semoules, avec des caractéristiques contrastées selon les types de blé. La France est le **premier producteur européen de blé tendre**, avec une production projetée à **33,9 millions de tonnes pour la campagne 2025/2026**, en forte hausse de **32,9%** par rapport à 2024 suite à des conditions climatiques favorables. Cette production abondante constitue une ressource importante pour l'industrie de la meunerie, bien que le blé tendre ne soit pas la matière première privilégiée pour les pâtes de qualité supérieure.

La production de **blé dur**, variété indispensable à la fabrication de semoule de qualité pour pâtes et couscous, est plus limitée et soumise à des contraintes spécifiques. En 2023, **236 000 hectares de blé dur** ont été cultivés en France, représentant **2,6% de la surface céréalière** et **1,9% de la production des céréales**. La production nationale atteint environ **1,3 million de tonnes** sur la campagne 2023/2024, en progression de **3,5%** malgré une réduction des surfaces cultivées (-7%), grâce à l'amélioration des rendements. Cette production positionne la France comme le **deuxième producteur européen de blé dur**, derrière l'Italie.

La répartition géographique de la culture du blé dur en France couvre quatre zones principales : le **Sud-Est** (Drôme, Vaucluse, Bouches-du-Rhône), le **Sud-Ouest** (Gers, Haute-Garonne, Tarn-et-Garonne), l'**Ouest Océan** (Deux-Sèvres, Vendée), et le **Centre/Île-de-France** (Eure-et-Loir, Loiret). Les sols calcaires et les conditions méditerranéennes du Sud-Est constituent un terroir particulièrement favorable. La qualité du blé dur français est globalement reconnue, avec des caractéristiques technologiques satisfaisantes — la campagne 2025/2026 étant qualifiée de “très bonne à excellente” avec de bons poids spécifiques et une technologie de mouture satisfaisante— malgré des taux de protéines parfois inférieurs à ceux des blés durs canadiens ou italiens.

**2.1.2 Dépendance aux importations de blé dur** Malgré une production nationale significative, la France demeure **importatrice nette de blé dur**, avec une dépendance structurelle aux approvisionnements extérieurs pour satisfaire les besoins de son industrie pastière. Sur les **577 000 tonnes de blé dur utilisées par la semoulerie industrielle** en 2023, une part substantielle provient d'importations. Cette dépendance s'explique par l'insuffisance chronique de la production nationale par rapport à la demande, mais également par la recherche de qualités spécifiques par certains industriels pour leurs gammes premium.

Les principaux pays fournisseurs sont le **Canada** (blé dur de haute qualité protéique, avec des teneurs souvent supérieures à 14%), l'**Italie**, et dans une moindre mesure d'autres pays méditerranéens. Le blé dur canadien, et particulièrement les variétés de la province du Saskatchewan, est reconnu mondialement pour sa très haute teneur en protéines, sa dureté élevée, et sa régularité de qualité. Ces caractéristiques en font la matière première privilégiée pour la production de semoules premium et pour l'exportation vers les marchés exigeants du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

Cette dépendance aux importations expose l'industrie française à plusieurs risques : **volatilité des cours internationaux**, amplifiée par les tensions géopolitiques et les aléas climatiques mondiaux ; **variations des taux de change**, affectant la compétitivité des approvisionnements ; **risques géopolitiques** affectant les corridors d'approvisionnement, illustrés par la crise ukrainienne ; et **aléas climatiques** dans les zones de production. La stratégie de plusieurs acteurs majeurs, notamment **Panzani avec son engagement “100% blé français”**, vise à réduire cette dépendance et à valoriser l'origine nationale comme levier de différenciation concurrentielle.

**2.1.3 Volatilité des prix des matières premières (2020-2023)** La période 2020-2023 a été marquée par une **volatilité exceptionnelle** des prix des matières premières céréalières, avec des répercussions majeures sur la rentabilité et la planification des industriels de la filière. Cette période peut être découpée en phases distinctes, chacune caractérisée par des dynamiques de prix spécifiques.

Période	Prix moyen du blé dur (€/t)	Variation	Principaux facteurs
2020	220-250	Référence	Stabilité post-COVID initiale
2021	280-320	+25%	Reprise économique, tensions climatiques
Mi-2022	<b>519</b>	<b>+110%</b>	Guerre en Ukraine, spéculation
Fin 2022	400-450	-15%	Correction partielle, accords céréaliers
2023	320-380	-25%	Normalisation progressive
2024-2025	280-320	-10%	Retour à des niveaux soutenables

L'année 2022 a constitué l'**année de choc**, avec une explosion des prix liée à l'invasion de l'Ukraine par la Russie. L'Ukraine, troisième exportateur mondial de blé, a vu ses flux commerciaux brutalement

interrompus, provoquant une panique sur les marchés céréaliers. Les pics de prix observés ont atteint des niveaux historiques, contraignant les industriels à des **révisions de prix de vente significatives** et mettant à mal la rentabilité de ceux qui n'avaient pas sécurisé leurs approvisionnements. La gestion de cette volatilité a constitué un défi majeur, avec des pratiques de **couverture financière** des matières premières, le développement de **relations contractuelles à long terme** avec les fournisseurs, et des investissements dans des **capacités de stockage** pour lisser les effets des variations de prix.

## 2.2 Transformation et Production

**2.2.1 Capacités de production de semoule en France** L'industrie de la semoulerie de blé dur en France se caractérise par une **concentration extrême** et des capacités de production significatives. En 2023, la filière comptait **5 usines de semoulerie industrielle**, employant **186 salariés** pour une production annuelle de **440 000 tonnes de semoule**. Cette concentration reflète les économies d'échelle nécessaires à la viabilité économique de cette activité de première transformation, où les investissements en équipements de mouture et les coûts fixes sont élevés.

Le rendement de production de semoule, mesuré par le rapport entre le poids de semoule obtenu et le poids de blé dur moulu, se situe généralement entre **45% et 65%** selon la qualité du grain et la technologie de mouture. Cette valorisation modeste s'accompagne d'une valorisation des coproduits (farine de blé dur, son) qui contribue à l'équilibre économique de l'opération. La proportion de "petit son", déchet de mouture de même granulométrie que la semoule, constitue un enjeu technique majeur : son élimination par tamisage et sassage conditionne la pureté et la qualité de la semoule finale.

La répartition de la production de semoule révèle une orientation vers l'exportation : **15% du blé dur tritiqué est destiné à l'exportation**, avec **55 000 tonnes de semoules exportées** dont **33 000 tonnes vers les pays tiers**. La France se positionne ainsi comme **troisième exportateur européen de semoule**, derrière l'Italie et la Grèce. Le premier semoulier français, **Panzani**, dispose de semouleries en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et Île-de-France, assurant une couverture géographique optimale des principales zones de consommation.

**2.2.2 Technologies de fabrication des pâtes (sèches et fraîches)** La fabrication industrielle des pâtes repose sur des procédés technologiques bien établis, avec des spécificités significatives entre pâtes sèches et pâtes fraîches.

**Pâtes sèches** : Le processus comprend plusieurs phases critiques contrôlées avec précision. L'**hydratation de la semoule** implique l'ajout de **29% à 31% d'eau** par rapport au poids de semoule, avec une durée d'hydratation idéale de **20 à 30 minutes** à température froide. Le **malaxage et pétrissage** homogénéisent le mélange jusqu'à obtention d'une consistance de type "crumble". L'**extrusion à travers la filière** passe la pâte sous pression (jusqu'à **115 bars**) à travers des filières en bronze ou revêtues de téflon, qui déterminent la forme et la texture de surface. Le **séchage contrôlé**, étape la plus critique, vise à stabiliser l'humidité des pâtes à **12% maximum** (idéalement **10-11%**) par des cycles alternés de ventilation et de pauses, à des températures de **37-40°C** sur **12 à 24 heures** pour les productions artisanales. Le choix du matériau de la filière constitue un levier de différenciation : le **bronze** produit des pâtes à surface rugueuse et mate favorisant l'accroche des sauces, tandis que le **téflon** génère des pâtes lisses et brillantes.

**Pâtes fraîches** : La fabrication implique des technologies spécifiques de conservation de l'humidité et d'emballage sous atmosphère modifiée. Les avancées technologiques ont permis d'allonger la durée de conservation sans recours aux conservateurs, répondant aux attentes des consommateurs en matière de

“propre” alimentaire. Les contraintes de chaîne du froid et de durée de conservation limitée imposent une production en flux tendus et une proximité géographique avec les marchés de consommation.

L’innovation technologique s’oriente vers l'**amélioration de l’efficacité énergétique** (notamment du séchage), l'**automatisation et robotisation** des lignes de production, le **contrôle qualité en ligne** par capteurs et vision artificielle, et la **flexibilité accrue** pour répondre à la demande de personnalisation et de petites séries.

**2.2.3 Sites de production et répartition géographique** L’industrie de la production de pâtes en France compte environ **309 entreprises et établissements en 2021** selon l’INSEE, caractérisée par une dualité structurelle entre quelques grands groupes et un tissu de PME et d’artisans. La répartition géographique des sites de production reflète plusieurs facteurs : proximité avec les zones de production de blé dur (Midi méditerranéen), accessibilité aux infrastructures de transport et de logistique, présence historique de savoir-faire, et proximité avec les principaux marchés de consommation.

Région	Principaux acteurs	Spécialisation	Atouts
Alsace	Heimburger (Grand’Mère), Valfleur	Pâtes aux œufs, tradition alsacienne	Proximité Allemagne, savoir-faire ancien
Rhône-Alpes/ Auvergne	Lustucru Frais (Lorette, Communay)	Pâtes fraîches	Ancrage historique, logistique optimisée
Provence- Alpes-Côte d’Azur	Panzani (Marseille)	Pâtes sèches, semoulerie	Proximité blé dur, ports d’export
Île-de-France	Panzani (Nanterre), autres	Pâtes sèches, couscous	Proximité marché, distribution nationale
Sud-Ouest	Production céréalière	Approvisionnement matières premières	Zones de culture blé dur

Le groupe **Barilla** illustre cette implantation industrielle avec **cinq sites de production en France**, ce qui en fait le **deuxième pays en termes d’installations industrielles** pour le groupe, derrière l’Italie. L’investissement de **33 millions d’euros annoncé en juin 2025**, complété par **12 millions d’euros d’investissements annuels réguliers**, témoigne de l’ancrage stratégique du groupe en France.

## 2.3 Distribution et Logistique

**2.3.1 Canaux de distribution dominants (GMS ~61%)** La grande distribution constitue le canal de distribution hégémonique pour les pâtes et semoules en France, avec une part de marché de **61,02%**

**en valeur en 2024.** Cette domination s'explique par la fréquence d'achat élevée, la centralité des supermarchés et hypermarchés dans les habitudes de consommation des Français, et l'adaptation des linéaires à l'évolution de la demande. La structure du canal GMS évolue cependant, avec la **concentration continue des enseignes**, la **montée en puissance des hard-discounters** (Aldi, Lidl), le **développement des formats de proximité**, et la **digitalisation de l'expérience d'achat**.

Les relations commerciales entre industriels et distributeurs sont soumises à une pression croissante, avec des **négociations annuelles tendues** sur les prix et les conditions de mise en marché. Les marques de distributeur constituent un enjeu majeur de ces négociations, les enseignes développant des gammes de plus en plus élaborées. La crise inflationniste a renforcé l'attractivité des MDD, qui ont gagné des parts de marché significatives sur la période 2022-2023.

**2.3.2 Développement du e-commerce alimentaire** Le e-commerce alimentaire a connu une accélération notable pendant la crise sanitaire, avec une adoption plus large des achats en ligne pour les produits de grande consommation. Les pâtes, en raison de leur caractère de produit de base, de leur longue durée de conservation et de leur poids relativement contenu, se prêtent bien à la vente en ligne. Cependant, la part du e-commerce dans la distribution des pâtes reste **minoritaire comparée aux canaux physiques**, freinée par les coûts de livraison élevés pour des produits à faible valeur ajoutée, l'habitude ancrée des achats en magasin pour l'alimentaire, et la préférence pour le choix en rayon pour les produits frais et premium.

La croissance future du canal dépendra de l'évolution des modèles économiques : **livraison à domicile**, **click-and-collect**, **dark stores**, et intégration du digital dans le parcours d'achat. Les données de consommation générées par le e-commerce constituent un enjeu stratégique pour la personnalisation de l'offre et la fidélisation.

**2.3.3 Défis logistiques spécifiques aux pâtes fraîches** La distribution des pâtes fraîches soulève des **défis logistiques spécifiques** qui structurent le marché et influencent les stratégies des acteurs. La **chaîne du froid ininterrompue**, de la production à la consommation, constitue une contrainte fondamentale, avec des exigences de température (0-4°C) et de traçabilité strictes. Les coûts opérationnels associés à l'emballage de la chaîne du froid et aux technologies logistiques nécessaires à l'entretien de la qualité des produits constituent une barrière à l'entrée significative.

La **durée de conservation limitée** des pâtes fraîches (quelques jours à quelques semaines selon les technologies) impose une **gestion en flux tendus**, avec des fréquences de réapprovisionnement élevées et une coordination optimisée entre production, distribution et points de vente. Les pertes en magasin, liées aux produits non vendus dans les délais, représentent un coût majeur pour la filière. La **proximité géographique** entre sites de production et marchés de consommation constitue un avantage compétitif significatif, expliquant la concentration régionale des unités de production fraîche.

### 3. Paysage Concurrentiel

#### 3.1 Structure de Concentration du Marché

**3.1.1 Indice de concentration et niveau d'oligopole** Le marché français des pâtes et semoules se caractérise par un **niveau élevé de concentration**, qualifiable d'**oligopole dominé**. Selon l'analyse de l'Institut Xerfi, "l'industrie des pâtes et couscous est très concentrée", avec un leader historique, Panzani, qui cumule **plus de 50% du chiffre d'affaires du panel Xerfi en 2023**. Cette concentration s'explique par des barrières à l'entrée significatives : investissements industriels lourds, nécessité de maîtriser la

supply chain du blé dur, force de la notoriété des marques historiques, et pouvoir de négociation avec la grande distribution.

L'**indice de concentration CR4** (part cumulée des quatre premiers acteurs) est estimé à environ **75-80%**, niveau typique d'un oligopole mature. Cette concentration élevée n'empêche pas une concurrence active, notamment par l'innovation produit, le marketing et les négociations commerciales annuelles. La menace d'entrée de nouveaux acteurs reste limitée par les économies d'échelle requises et l'intensité concurrentielle existante. La structure de concentration varie selon les segments : maximale pour le couscous, élevée pour les pâtes sèches, plus modérée pour les pâtes fraîches.

**3.1.2 Parts de marché des principaux acteurs** L'analyse des parts de marché révèle une **hiérarchie stable mais évolutive** des acteurs, avec des dynamiques de conquête segmentaires significatives.

Rang	Acteur	Part de marché estimée 2023-2024	Segments principaux	Forces
1	<b>Panzani</b>	>50%	Tous segments	Notoriété, distribution, intégration verticale
2	<b>Ebro Foods/ Lustucru</b>	~15-20%	Pâtes fraîches	Spécialisation frais, innovation, internationale
3	<b>Barilla</b>	~10-15%	Pâtes sèches premium	Image italienne, production locale, marketing
4	<b>Pastacorp</b>	~5-8%	Premium, artisanal	Différenciation, territoire, qualité perçue
5	<b>Saint-Jean</b>	~4-6%	Régional, frais	Proximité, authenticité, ancrage local

Rang	Acteur	Part de marché estimée 2023-2024	Segments principaux	Forces
6	<b>De Cecco</b>	~3-5%	Premium italien	Tradition, qualité, importations
-	<b>MDD cu-mulées</b>	~30-35%	Tous segments	Prix, distribution, croissance post-inflation

Cette répartition, fondée sur les données Xerfi et les analyses sectorielles, doit être interprétée avec prudence en raison de la multiplicité des segments et des canaux. La part de Panzani, confirmée comme supérieure à 50%, intègre l'ensemble de ses activités (pâtes sèches, couscous, sauces, autres produits de la gamme). Sur le seul segment des pâtes sèches, sa domination est encore plus prononcée, bien que contestée par Barilla.

**3.1.3 Pénétration des marques de distributeur** Les **marques de distributeur (MDD)** constituent une force concurrentielle majeure du marché français des pâtes, avec une pénétration estimée à **30-35% du marché total** et une progression significative sur la période 2020-2025. La crise inflationniste de 2022-2023 a constitué un **accélérateur majeur** de cette pénétration, les consommateurs recherchant des alternatives économiques aux marques nationales. Les distributeurs ont capitalisé sur cette opportunité en **renforçant leurs gammes** et en **améliorant la qualité perçue** de leurs produits.

La pénétration des MDD varie selon les segments : plus élevée sur les **pâtes sèches standard** (jusqu'à 40% dans certaines enseignes), plus limitée sur les segments **premium et frais** où la différenciation de marque reste déterminante. Les enseignes développent des gammes MDD montantes sur ces segments, avec des produits bio, "équivalent marque nationale", ou premium. La réponse des marques nationales combine **différenciation par l'innovation et la premiumisation, mise en avant de l'origine et de l'histoire de marque**, et développement de partenariats exclusifs avec les distributeurs.

## 3.2 Acteurs Français Majeurs

### 3.2.1 Panzani (leader historique, position dominante)

**3.2.1.1 Stratégie de production 100% blé français** Panzani a fait de l'ancrage territorial et de la traçabilité complète de son approvisionnement un pilier de sa stratégie de différenciation. La marque s'est engagée dans une démarche de **production 100% à base de blé dur français**, avec un objectif de **100% responsable à horizon 2025**. Cette stratégie, déployée en partenariat avec **plus de 2 000 agriculteurs** dans la Beauce et le Sud-Ouest, implique des engagements réciproques : les agriculteurs s'engagent à choisir des variétés résistantes aux maladies et à préserver la biodiversité, en échange d'un **bonus de 20 euros par tonne** versé par Panzani.

Cette démarche représente un **investissement de 5 millions d'euros** et vise à impliquer **3 000 agriculteurs** à terme. Elle répond à plusieurs objectifs convergents : réduction de la dépendance aux importations et sécurisation de l'approvisionnement, réponse aux attentes des consommateurs en termes de souveraineté alimentaire et de traçabilité, création d'une barrière différenciante face à la concurrence italienne, et alignement avec les préoccupations de réduction de l'empreinte carbone. Le "circuit court" mis en avant par le PDG Albert Mathieu, avec des récoltes "au plus près de ses usines de Marseille et Nanterre", constitue un argument de vente puissant auprès des consommateurs sensibles à l'origine des produits.

**3.2.1.2 Investissements et capacités de production** Panzani dispose d'une infrastructure industrielle significative, avec **7 sites de production répartis sur le territoire français** et **3 semouleries** assurant une intégration verticale complète. Les capacités de production sont considérables, avec **396 000 tonnes de produits vendus en 2022** et un **chiffre d'affaires de 571 millions d'euros en 2024**. Cette échelle confère à Panzani des économies d'échelle substantielles et un pouvoir de négociation significatif vis-à-vis de la distribution.

Les investissements récents se sont concentrés sur trois axes prioritaires. La **modernisation des lignes de production** a permis d'accroître la productivité et la flexibilité, avec la capacité de produire une grande variété de formats et de recettes. Le **développement de nouvelles capacités sur le segment frais** a nécessité des investissements spécifiques en équipements de réfrigération et de conditionnement sous atmosphère modifiée. La **réduction de l'empreinte environnementale** a guidé des programmes de réduction de la consommation d'eau et d'énergie, particulièrement sur l'étape critique du séchage.

Indicateur	Valeur	Année
Chiffre d'affaires	571 M€	2024
Volumes vendus	396 000 tonnes	2022
Nombre de sites de production	7	2024
Agriculteurs partenaires	>2 000	2024
Pays de présence	62	2024

**3.2.1.3 Positionnement sur les segments sèches et fraîches** Historiquement concentré sur les **pâtes sèches**, où il détient une part de marché par volume estimée à **37% en 2020**, Panzani a opéré une **extension stratégique vers le segment frais en 2024**. Cette diversification, rendue possible par les investissements en capacités de production et l'expertise accumulée en semoulerie, vise à capter la croissance la plus dynamique du marché et à compléter l'offre du leader.

Sur le segment sèche, Panzani cultive une image de **leader accessible**, avec une gamme étendue allant des produits de base aux spécialités premium. La communication met l'accent sur la convivialité, la simplicité et l'ancrage dans la culture culinaire française. Le **70e anniversaire en 2020** a été l'occasion de relancer le slogan historique "Des pâtes oui, mais des Panzani !" et de moderniser l'identité visuelle. En 2023, une **nouvelle identité visuelle et de nouveaux emballages** ont été déployés pour aligner la marque sur les codes contemporains.

L'entrée sur le segment des **pâtes fraîches en mars 2024** marque un tournant stratégique. Le déploiement de **12 références** couvrant tous les sous-segments (pâtes farcies, gnocchis, pâtes simples), avec des prix compris entre **2,10 et 3 euros** et un plan marketing massif, illustre l'ambition de Panzani.

L'objectif affiché de **25% de part de marché des pâtes fraîches d'ici 2028** témoigne de la volonté de répliquer sur ce créneau la domination exercée sur les pâtes sèches.

### **3.2.2 Ebro Foods / Lustucru Frais**

**3.2.2.1 Spécialisation sur le segment frais** Ebro Foods, **groupe espagnol leader européen du riz et des pâtes**, a construit sa position sur le marché français à travers une stratégie de **spécialisation sur le segment des pâtes fraîches**, via sa marque **Lustucru Frais**. Cette focalisation, héritée de l'histoire de la marque Lustucru fondée en 1911 dans la région lyonnaise, constitue à la fois une force (expertise reconnue, image qualité) et une limitation (dépendance à un segment plus volatile, contraintes logistiques).

Les **deux principaux sites de production de Lustucru Frais**, situés à **Lorette et Communay**, figurent parmi les **huit premiers sites industriels du secteur Pâtes en France** selon le classement d'Industrie Explorer. Cette infrastructure industrielle, dédiée au frais avec des lignes de production spécifiques (laminage, conditionnement atmosphère modifiée), représente un actif stratégique difficilement reproductible. La stratégie de Lustucru Frais combine **innovation produit permanente** sur les pâtes farcies et les préparations fraîches, **maîtrise de la chaîne du froid** avec des investissements logistiques significatifs, et **développement de gammes premium** (pâtes aux œufs de ferme, farces élaborées).

**3.2.2.2 Tentative d'acquisition de Panzani (2021)** En juillet 2021, Ebro Foods est entré en **négociations exclusives avec CVC Capital Partners** pour l'acquisition potentielle de l'activité pâtes sèches, couscous, sauces et semoule de Panzani. Cette opération, qui aurait créé un **géant européen des pâtes** avec des positions dominantes en France et en Espagne, a été **bloquée par l'Autorité de la concurrence française**. L'autorité de régulation a estimé que la concentration des deux leaders sur le marché français des pâtes fraîches aurait entraîné une **réduction significative de la concurrence**, avec des risques de hausse des prix et de limitation de l'innovation.

L'échec de cette transaction a maintenu la structure concurrentielle existante, avec Panzani conservant son indépendance et Ebro Foods devant poursuivre sa croissance sur le marché français par la **croissance organique**. Pour Ebro Foods, cet échec a constitué un revers dans sa stratégie de consolidation européenne. Pour le marché français, il a préservé une concurrence effective, bien que la concentration reste élevée.

### **3.2.3 Pastacorp**

**3.2.3.1 Positionnement sur le premium et l'artisanal** Pastacorp occupe une **position distinctive** sur le marché français, positionné sur les segments **premium et artisanal** avec des marques comme **Alpina Savoie**. La stratégie du groupe mise sur la **valorisation de l'origine géographique** (Savoie), les **méthodes de fabrication traditionnelles** (tréfilage au bronze, séchage lent), et les **ingrédients de qualité supérieure** (semoule de blé dur de variétés anciennes, œufs de ferme). La **Collection 1844 d'Alpina Savoie**, lancée en réponse à la montée en gamme du marché, se positionne explicitement comme "la pâte française au sommet de son art".

Cette stratégie de différenciation par le haut permet de dégager **des marges supérieures à la moyenne du secteur** et de limiter la concurrence directe avec les géants de la grande consommation sur les volumes. La distribution sélective priviliege les circuits spécialisés, l'e-commerce premium et la restauration gastronomique. Cependant, cette approche de niche limite la taille du marché adressable et expose l'entreprise aux variations de pouvoir d'achat des consommateurs les plus aisés.

**3.2.3.2 Stratégie de différenciation** La différenciation de Pastacorp repose sur trois piliers complémentaires. **L'authenticité territoriale**, avec un ancrage savoyard qui évoque montagne, pureté et tradition. **L'excellence technique**, avec des procédés de fabrication qui privilégient la qualité sensorielle à la productivité industrielle. **L'innovation responsable**, avec des gammes bio, des packagings éco-conçus, et des engagements de réduction de l'empreinte carbone. Cette stratégie illustre la viabilité de modèles alternatifs à la domination par les volumes, fondés sur la valeur perçue et la fidélisation d'une clientèle cible.

### 3.2.4 Saint-Jean

**3.2.4.1 Ancrage régional et stratégie de proximité** Saint-Jean représente l'**archétype de l'acteur régional** qui a su capitaliser sur la tendance à la proximité et au local. Basée dans le sud de la France, l'entreprise a développé une **expertise reconnue sur les pâtes fraîches**, avec une distribution initialement concentrée sur sa région d'origine avant une extension progressive à l'échelle nationale. L'analyse d'IBISWorld souligne que Saint-Jean a particulièrement bien résisté à la tempête concurrentielle des années 2020-2023, “bénéficiant du déclin des pâtes sèches au profit des alternatives fraîches et locales”.

La marque bénéficie d'une **notoriété régionale solide**, qu'elle cherche à transformer en reconnaissance nationale à travers des campagnes de communication ciblées et des partenariats avec des chefs et des influenceurs culinaires. Sa présence dans les circuits de distribution régionaux constitue un atout pour la défense de ses parts de marché face aux marques nationales.

**3.2.4.2 Adaptation à la montée des pâtes fraîches** L'adaptation de Saint-Jean à l'évolution du marché vers le frais s'est traduite par un **élargissement de la gamme** et par des **investissements dans les capacités de production fraîche**. Cette transformation, menée avec une ambition de croissance, vise à capitaliser sur la dynamique du segment tout en préservant l'identité régionale de la marque. Le lancement de **deux gammes de pâtes en 2024**, à base de **blé dur d'origine France et d'œufs 100% origine France**, illustre la volonté de l'entreprise de capitaliser sur les tendances de premiumisation et de traçabilité.

## 3.3 Acteurs Italiens Présents en France

**3.3.1 Barilla (production locale via Harrys, investissements 2021-2025)** Barilla, **leader mondial des pâtes** avec une présence dans plus de 100 pays, a développé sa stratégie française autour de la **production locale via son site industriel d'Harrys France**. Cette implantation industrielle, qui fait de la France le **deuxième pays en termes d'installations industrielles** pour le groupe derrière l'Italie, permet de réduire les coûts logistiques, d'accélérer la réactivité aux demandes du marché français, et de bénéficier de l'image positive du “Made in France”.

Les **investissements de Barilla sur la période 2021-2025** ont été substantiels : **33 millions d'euros annoncés en juin 2025**, complétés par **12 millions d'euros d'investissements annuels réguliers**. Ces investissements portent sur la modernisation du site de production, le développement de gammes spécifiques pour le marché français, et le renforcement des équipes commerciales et marketing. La marque italienne mise sur son **expertise reconnue en matière de qualité de la semoule** et sur son **image de marque premium** pour conquérir des parts de marché sur le segment supérieur.

La stratégie de Barilla combine **positionnement premium** (gamme Al Bronzo à plus de 5 €/kg) et **accessibilité** (gammes de milieu de gamme compétitives). La marque a su tirer parti de la crise

inflationniste en proposant des **baisses de prix à mi-2023**, qui ont permis de faire croître les volumes de 4,9% en France en 2024 dans des rayons globalement moroses. Cette approche, fondée sur l'amélioration de la productivité et l'optimisation des coûts, a démontré la capacité de Barilla à concilier volume et valeur.

**3.3.2 De Cecco (positionnement premium, importations)** De Cecco incarne le positionnement premium des pâtes italiennes en France, avec une stratégie fondée sur l'importation de produits fabriqués en Italie selon des procédés traditionnels. La marque, réputée pour la qualité exceptionnelle de sa semoule et son séchage lent à basse température, cible les consommateurs les plus exigeants et la restauration gastronomique. Ses prix, souvent **2 à 4 fois supérieurs** aux références standards, illustrent le positionnement ultra-premium.

Contrairement à Barilla, De Cecco ne dispose pas de production locale en France, ce qui limite sa capacité à concourir sur les segments les plus sensibles au prix, mais renforce son image d'importateur sélectif de produits d'exception. La distribution selective priviliege les épiceries fines, les rayons premium des supermarchés et la restauration, permettant de maintenir une image de marque exclusive. La présence de De Cecco contribue à éléver la perception globale de la catégorie et à stimuler l'innovation des acteurs locaux.

**3.3.3 Rummo et autres marques italiennes spécialisées** Rummo et d'autres marques italiennes spécialisées complètent le paysage concurrentiel, occupant des niches de qualité et d'authenticité. Rummo, en particulier, a connu une croissance notable sur le marché français, portée par la tendance à l'authenticité et aux produits artisanaux. Spécialisée dans les pâtes de qualité supérieure avec une méthode de production lente ("Lenta Lavorazione"), Rummo cible les amateurs de cuisine italienne authentique et les chefs professionnels.

D'autres marques comme Voiello, Garofalo, La Molisana ou Pasta della Mamma se partagent des positionnements variés, du premium accessible au ultra-premium. Leur présence collective contribue à dynamiser le haut de gamme du marché français et à créer une pression concurrentielle sur l'innovation des acteurs locaux. Ces marques, bien que leurs parts de marché individuelles restent limitées, participent à la formation des attentes des consommateurs en matière de qualité et d'authenticité.

### 3.4 Dynamiques Concurrentielles par Segment

**3.4.1 Pâtes sèches : duel Panzani-Barilla, pression des MDD** Le segment des pâtes sèches est le théâtre d'une confrontation bipolaire entre Panzani et Barilla, avec une pression croissante des marques de distributeur. Cette configuration de duopole structure l'ensemble des dynamiques concurrentielles, avec des stratégies de différenciation opposées : Panzani joue sur la proximité, le "frenchy" et l'accessibilité, tandis que Barilla cultive son expertise italienne et son positionnement premium. Les deux groupes détiennent à eux seuls plus de 70% des parts de marché du segment des pâtes longues.

La pression des MDD s'intensifie sur ce segment, avec des enseignes qui ont considérablement amélioré la qualité de leurs références et qui proposent désormais des gammes "équivalent marque nationale" à prix inférieur. La détente des prix du blé dur en 2023-2024 a alimenté une guerre des prix qui a profité aux distributeurs et aux consommateurs, au détriment des marges industrielles. Plusieurs acteurs du circuit bio, comme Elibio et Markal, ont annoncé des baisses de tarifs de 20% en moyenne au second semestre 2023, ramenant les prix autour de 1 € le paquet de 500g.

La réponse des marques nationales combine **défense du territoire** (investissements promotionnels, innovation, fidélisation) et **différenciation** (montée en gamme, valorisation de l'origine, engagement RSE) pour justifier l'écart de prix. La bataille concurrentielle se joue désormais autant sur la **qualité perçue** et **l'innovation produit** que sur les seuls leviers de prix.

**3.4.2 Pâtes fraîches : concurrence accrue, entrée de Panzani (2024)** Le segment des pâtes fraîches connaît la **dynamique concurrentielle la plus intense**, avec une multiplication des acteurs et des innovations. Historiquement dominé par **Lustucru Frais** et **Giovanni Rana**, ce segment voit l'entrée de **Panzani** en 2024 profondément modifier l'équilibre concurrentiel. Cette offensive, préparée dans "le plus grand secret" pendant deux ans, illustre la volonté du leader des pâtes sèches de conquérir ce créneau à fort potentiel.

L'entrée de Panzani se traduit par :

- Un **déploiement de 12 références** couvrant tous les sous-segments (pâtes farcies, gnocchis, pâtes simples)
- Des **prix compris entre 2,10 et 3 euros**, positionnés sur le milieu-haut de gamme
- Un **plan marketing massif** avec 32 semaines de présence télévisée à partir de mai 2024
- Un **objectif de 25% de part de marché à l'horizon 2028**

Cette intensification concurrentielle oblige les acteurs historiques à **renforcer leur différenciation** : innovation produit accélérée (nouvelles saveurs, nouvelles textures), qualité perçue (origine des ingrédients, procédés de fabrication), et relation avec la distribution (exclusivités, opérations conjointes). Le segment des pâtes fraîches illustre la **convergence des stratégies** : les spécialistes du frais cherchent à sécuriser leurs positions, tandis que les géants des sèches investissent massivement pour y prendre leur part.

**3.4.3 Semoule/couscous : spécificités du marché français** Le marché du couscous présente des **spécificités concurrentielles distinctes**. La position de **premier producteur européen de la France** crée une barrière protectrice contre les importations italiennes, moins compétitives sur ce segment pour des raisons culturelles et historiques. La structure concurrentielle est plus concentrée, avec **Panzani détenant une part majoritaire** du marché du couscous prêt à cuire.

La production française de **71 400 tonnes de couscous en 2024** et les ventes en GMS de **263,9 millions d'euros sur avril 2024-avril 2025** justifient des investissements industriels dédiés. L'innovation sur ce segment porte sur les **formats de cuisson rapide** (couscous express en 5 minutes), les **mélanges d'épices premium**, et les **gammes bio et équitable**. La compétitivité française repose sur des avantages structurels : proximité avec les pays maghrébins fournisseurs de blé dur, expertise technique du processus de granulation, et connaissance approfondie des attentes des consommateurs.

## 4. Analyse de la Fabrication et de l'Industrie

### 4.1 Structure Industrielle Française

**4.1.1 Nombre d'entreprises et d'établissements (~309 en 2021)** Le tissu industriel français de la fabrication de pâtes alimentaires se caractérise par une **dualité structurelle** entre un petit nombre de grands groupes et une multitude de PME et d'artisans. Selon les données INSEE du secteur 1073Z, **309 entreprises** étaient actives dans la fabrication de pâtes alimentaires en France en 2021, en progression par rapport aux 282 recensées en 2020. Cette croissance du nombre d'entreprises témoigne de la vitalité du secteur et de l'entrée de nouveaux acteurs, notamment dans les segments premium et bio.

Cette population d'entreprises englobe des réalités très diverses :

- **Grands groupes** (Panzani, Ebro Foods, Barilla via Harrys) : plusieurs centaines de salariés, chiffres d'affaires de centaines de millions d'euros
- **PME régionales spécialisées** (Saint-Jean, Pastacorp) : 50 à 200 salariés, positionnements différenciés
- **Artisans et micro-entreprises** (moins de 10 salariés) : dynamisent le segment premium et l'innovation

La répartition géographique reflète l'histoire de la production céréalière : concentration dans les régions de tradition blé dur (Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur) et présence significative dans les bassins de consommation (Île-de-France, Rhône-Alpes).

**4.1.2 Répartition par taille (PME vs. grands groupes)** L'analyse de la structure par taille révèle une **pyramide industrielle** où les grands groupes concentrent l'essentiel de la production en volume, tandis que les PME et artisans contribuent de manière disproportionnée à l'innovation et à la valorisation du segment premium. Les **quatre premiers groupes** (Panzani, Ebro Foods, Barilla, et dans une moindre mesure les acteurs italiens avec production locale) représentent probablement **plus de 70% de la production totale en volume**.

Les PME, bien que minoritaires en volume, jouent un **rôle structurant** dans l'écosystème industriel : elles servent de **laboratoires d'innovation** pour le secteur, elles préservent des **savoir-faire traditionnels** menacés par la standardisation, et elles contribuent à la **résilience de l'approvisionnement alimentaire français** par leur ancrage territorial. Leur modèle économique, fondé sur des prix de vente élevés mais des volumes limités, illustre la viabilité d'une stratégie de différenciation par le haut dans un marché mature.

Catégorie	Nombre d'entreprises	Part de la production (est.)	Caractéristiques
Grands groupes (>250 salariés)	<10	~70%	Économies d'échelle, négociation, distribution, R&D
PME (50-250 salariés)	~30	~20%	Spécialisation, flexibilité, ancrage régional
Artisans et micro-entreprises	~270	~10%	Innovation, premium, circuits courts

**4.1.3 Emploi et compétences dans le secteur** L'emploi dans la fabrication de pâtes et semoules en France, bien que modeste en effectifs absolus, présente une **spécialisation technique significative**. Les métiers du secteur couvrent un spectre large : opérateurs de production, ingénieurs procédés, techniciens de maintenance, responsables qualité, équipes commerciales. La transition vers des productions plus sophistiquées (pâtes fraîches, produits fonctionnels, gammes bio) nécessite le développement de **nouvelles**

**compétences** en formulation, en maîtrise des procédés de transformation douce, et en gestion de la complexité des approvisionnements.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certaines régions rurales où sont implantées les usines constitue un **défi récurrent** pour les industriels. La formation professionnelle et l'attractivité des métiers de l'industrie agroalimentaire représentent des enjeux stratégiques pour la pérennité des savoir-faire. L'automatisation et la robotisation des lignes de production, bien qu'elles réduisent la dépendance à la main-d'œuvre, créent de nouveaux besoins en compétences techniques avancées.

## 4.2 Capacités et Performances de Production

**4.2.1 Volumes de production de pâtes (tonnes, 2020-2024)** Les volumes de production de pâtes alimentaires sèches en France ont connu une **évolution contrastée** sur la période 2020-2024. En **2020**, la production atteignait **258 101 tonnes**, dont **18% étaient exportées**. Cette année record a été marquée par l'effet confinement et la surconsommation exceptionnelle de produits de garde. En **2024**, la production de pâtes s'élève à **238 000 tonnes**, soit une diminution de près de **8%** par rapport au pic de 2020.

Cette baisse traduit la **normalisation de la consommation post-confinement**, la **pression concurrentielle des importations italiennes**, et la **migration partielle des consommateurs vers les pâtes fraîches**. Les capacités de production des principaux acteurs restent cependant élevées, avec des taux d'utilisation variables selon les segments et les périodes de l'année. La flexibilité des outils de production constitue un enjeu majeur pour optimiser les coûts et répondre à la diversification de la demande.

Année	Production pâtes sèches (tonnes)	Variation	Facteurs explicatifs
2020	258 101	Référence	Effet COVID-19, stockage massif
2021	~250 000	-3%	Normalisation progressive
2022	~245 000	-2%	Inflation, pression MDD
2023	~240 000	-2%	Migration vers le frais
2024	238 000	-1%	Stabilisation

**4.2.2 Volumes de production de couscous et semoule** La production de couscous et de semoule présente une **dynamique plus stable**, soutenue par la position de leader européen de la France. La production de couscous est passée de **86 705 tonnes en 2020** à **71 400 tonnes en 2024**, avec une baisse plus marquée que celle des pâtes sèches. Cette évolution s'explique par la **concurrence des importations** (notamment du Maroc via le groupe Dari Couspate) et par la **stagnation relative de la consommation** de ce produit traditionnel.

La production de semoule atteint **440 000 tonnes en 2023**, issue de la trituration de **577 000 tonnes de blé dur**. Cette production alimente à la fois la fabrication nationale de couscous et d'autres applications industrielles. L'exportation de semoule représente **15% du blé dur trituré**, soit **55 000 tonnes**,

dont **33 000 tonnes vers les pays tiers**, positionnant la France comme le **troisième exportateur européen de semoule**.

**4.2.3 Taux d'utilisation des capacités et flexibilité** Les **taux d'utilisation des capacités** varient significativement selon les segments et les périodes de l'année. Sur les **pâtes sèches**, les taux sont généralement élevés ( $>80\%$ ), avec des ajustements saisonniers limités. La flexibilité des lignes de production modernes permet de passer rapidement d'un format à un autre, optimisant la réponse à la demande. Sur les **pâtes fraîches**, la flexibilité est plus grande en termes de volumes, mais les contraintes de péremption limitent la possibilité de production anticipée.

L'**innovation en matière de flexibilité productive** constitue un enjeu compétitif majeur. Les équipements multi-formats, les lignes de production rapides à reconfigurer, et les systèmes de planification avancés pour optimiser les séquences de production représentent des investissements stratégiques. La capacité à produire des **petites séries de produits différenciés** à des coûts maîtrisés constitue un avantage clé dans un marché où la personnalisation et l'innovation accélérée sont devenues la norme.

### 4.3 Investissements et Innovations Industrielles

**4.3.1 Modernisation des lignes de production** Les investissements en modernisation des lignes de production sur la période 2020-2025 ont porté prioritairement sur **trois axes**. L'**amélioration de l'efficacité énergétique**, particulièrement sur l'étape de séchage qui représente la part la plus consommatrice d'énergie, avec des technologies de récupération de chaleur et d'optimisation des profils de température. La **réduction des consommations d'eau**, via le recyclage des eaux de process et l'optimisation des cycles de lavage. Et l'**optimisation des rendements de matière**, avec une valorisation accrue des sous-produits et une réduction des pertes en ligne.

Les investissements de **Barilla** (33 M€ en 2025 + 12 M€/an) et les programmes de modernisation de **Panzani** illustrent cette dynamique. La compétitivité à long terme des industriels français dépend de leur capacité à maintenir des outils de production à la pointe de l'efficacité, tant sur le plan économique qu'environnemental.

**4.3.2 Automatisation et contrôle qualité** L'**automatisation et le contrôle qualité** constituent le second grand axe d'innovation industrielle. Les technologies de **vision artificielle** permettent un contrôle en ligne de l'intégrité des produits, de leur couleur et de leurs dimensions, avec une réactivité supérieure aux contrôles manuels. Les **systèmes de traçabilité intégrés**, de la matière première au produit fini, garantissent la conformité réglementaire et facilitent la gestion de crise en cas de rappel de produits. La **robotisation des opérations de manutention et de conditionnement** réduit la pénibilité du travail et améliore la régularité de la production.

Ces investissements en automatisation s'accompagnent d'une **montée en compétences** des équipes de production, avec des profils plus techniques et une plus grande polyvalence. La maintenance prédictive, alimentée par l'analyse des données de fonctionnement des équipements, permet de réduire les arrêts de production et d'optimiser les coûts de maintenance.

**4.3.3 Développement de produits innovants (légumes, sans gluten, bio)** L'**innovation produit** constitue le troisième pilier de la stratégie industrielle, avec un focus sur les segments à forte croissance et à plus forte valeur ajoutée. Les **pâtes aux légumes** (épinards, tomates, betteraves, carottes) connaissent un succès croissant, répondant à la demande de diversification des apports nutritionnels et de visuel attractif. Les **pâtes sans gluten**, à base de riz, de maïs ou de sarrasin, captent une clientèle en

forte expansion, bien que les volumes restent encore limités. Les **pâtes bio**, après une croissance soutenue, ont connu un recul en 2023 sous l'effet de l'inflation (-9,8%), mais restent un segment stratégique pour l'image de marque.

L'innovation s'étend également aux **formats** (portions individuelles, formats familiaux optimisés, packagings réutilisables) et aux **fonctionnalités** (pâtes enrichies en protéines, en fibres, à index glycémique réduit). La capacité à **industrialiser rapidement les innovations** et à les diffuser à grande échelle constitue un avantage compétitif majeur des grands groupes face aux artisans.

#### 4.4 Enjeux de Durabilité et Réglementation

**4.4.1 Conformité aux exigences du Green Deal européen** L'industrie des pâtes et semoules est confrontée aux **exigences croissantes du Green Deal européen**, qui visent à réduire l'empreinte environnementale de l'agroalimentaire et à promouvoir des modèles de production durables. La **stratégie "Farm to Fork"** impose des objectifs de réduction des pesticides, de promotion de l'agriculture biologique, et d'amélioration de la durabilité des emballages. La **réglementation sur les émissions de CO<sub>2</sub> et le système d'échange de quotas** affectent directement les industries énergivores comme la semoulerie et la pâtisserie.

La conformité à ces exigences nécessite des **investissements substantiels** et une **adaptation des pratiques agricoles et industrielles**. Les industriels français, et particulièrement Panzani avec son programme “100% blé français responsable”, anticipent ces évolutions en structurant des filières durables et en communiquant sur leurs engagements.

**4.4.2 Réduction de l'empreinte carbone (objectif neutralité 2030)** La **réduction de l'empreinte carbone** constitue un enjeu stratégique majeur, avec un objectif de **neutralité carbone à horizon 2030** affiché par plusieurs acteurs du secteur. Les leviers d'action sont multiples : **réduction de la consommation d'énergie** (optimisation du séchage, énergies renouvelables), **réduction des distances de transport** (stratégie de circuit court, production locale), **valorisation des sous-produits** (farines de rebuts pour l'alimentation animale, biométhanisation), et **éco-conception des emballages** (réduction du plastique, matériaux recyclables, réemploi).

La **stratégie de Panzani** illustre cette approche : approvisionnement en blé français pour réduire les transports, optimisation des tournées de livraison, et communication sur l'empreinte carbone réduite des produits. La **mesure et la certification** de l'empreinte carbone deviennent des outils de différenciation concurrentielle, avec des labels et des affichages environnementaux de plus en plus demandés par les consommateurs et les distributeurs.

**4.4.3 Gestion de l'eau et énergie dans la production** La **gestion de l'eau et de l'énergie** représente un défi opérationnel et stratégique pour l'industrie des pâtes. Le séchage des pâtes, étape critique du procédé, est **particulièrement consommateur d'énergie thermique**. Les technologies de **séchage à basse température**, de **récupération de chaleur**, et d'**optimisation des profils de séchage** permettent de réduire significativement la consommation énergétique sans dégrader la qualité du produit.

La **consommation d'eau**, bien que moins critique que dans d'autres industries agroalimentaires, fait l'objet d'attention particulière. Le recyclage des eaux de process, l'optimisation des cycles de lavage, et le traitement des effluents représentent des investissements réglementaires et stratégiques. La **pénurie d'eau** dans certaines régions de production (notamment le Sud-Est) pourrait constituer un facteur de vulnérabilité croissant pour l'industrie.

## 5. Commerce International et Positionnement de la France

### 5.1 Balance Commerciale du Secteur

**5.1.1 Exportations françaises de pâtes et semoules** La France occupe une **position particulière sur le marché européen et international** des pâtes et semoules, avec des atouts significatifs mais aussi des handicaps structurels. Les exportations françaises de pâtes sèches représentaient **18% de la production en 2020**, soit **46 458 tonnes**, un niveau modeste comparé à l'Italie qui domine largement les échanges internationaux. Les exportations de couscous étaient plus dynamiques, à **26% de la production** (22 102 tonnes), illustrant la spécificité et la compétitivité française sur ce segment.

La **semoule de blé dur** constitue un produit d'exportation significatif, avec **55 000 tonnes exportées en 2023**, dont **33 000 tonnes vers les pays tiers**. La France se positionne ainsi comme le **troisième exportateur européen de semoule**, derrière l'Italie et la Grèce. Les principaux marchés d'exportation sont les pays européens voisins, l'Afrique du Nord, et dans une moindre mesure le Moyen-Orient.

**5.1.2 Importations et dépendance aux produits italiens** La **dépendance aux importations italiennes** constitue l'un des traits marquants du marché français des pâtes. En 2020, les importations de pâtes sèches atteignaient **379 941 tonnes**, représentant **64% de la consommation apparente**. Cette dépendance structurelle s'explique par la **suprématie italienne** en termes de volume de production, de réputation internationale, et de compétitivité sur les gammes standard. L'Italie, avec **4,1 millions de tonnes produites en 2024** (69% de la production européenne), dispose d'une échelle et d'une expertise qui lui confèrent des avantages considérables.

Les importations italiennes se répartissent entre les **marques nationales italiennes** (Barilla, De Cecco, Rummo) qui concurrencent directement les producteurs français sur le marché domestique, et les **produits en marque de distributeur** fabriqués en Italie pour le compte des enseignes françaises. Cette dualité de l'importation, à la fois concurrentielle et sous-traitée, complexifie la stratégie des industriels français.

**5.1.3 Évolution des échanges (2020-2025)** L'évolution des échanges sur la période 2020-2025 révèle une **tendance à la stabilisation relative** des flux, avec des variations conjoncturelles liées aux aléas de production et aux tensions sur les marchés. La crise COVID-19 a temporairement perturbé les échanges, avec des difficultés logistiques et une volatilité accrue des demandes. La crise ukrainienne de 2022 a provoqué une **réévaluation des stratégies d'approvisionnement**, avec une attention renouvelée à la sécurisation des filières et à la réduction de la dépendance aux importations.

Les efforts de **Panzani et d'autres acteurs pour développer la filière blé dur français** visent à réduire progressivement cette dépendance, bien que les contraintes structurelles (climat, rendements, qualité protéique) limitent les marges de manœuvre à court terme. La compétitivité des exportations françaises de couscous et de semoule reste un atout à valoriser sur les marchés européens et internationaux.

### 5.2 Compétitivité Internationale

**5.2.1 Avantages comparatifs de la France** La France dispose de plusieurs **avantages comparatifs** sur le marché international des pâtes et semoules. La **position de leader européen du couscous** constitue un atout différenciant majeur, avec une expertise industrielle reconnue et une demande intérieure structurée. La **production de blé dur de qualité**, bien que limitée en volume, offre une base d'approvisionnement nationale pour les gammes premium. La **proximité géographique avec les marchés européens** réduit les coûts logistiques et facilite la réactivité commerciale. La **réputation**

**gastronomique française** et l'image de qualité de l'agroalimentaire tricolore constituent des atouts marketing sur les marchés export.

La **stratégie de différenciation par l'origine** ("Made in France", "Blé français") répond à une demande croissante de traçabilité et de souveraineté alimentaire, particulièrement sur les marchés européens sensibilisés aux enjeux environnementaux.

**5.2.2 Handicaps structurels (coûts, réputation italienne)** Les **handicaps structurels** de la France sont néanmoins significatifs. L'**échelle de production**, inférieure à celle de l'Italie, limite les économies d'échelle et la compétitivité sur les gammes de masse. Les **coûts de production**, notamment énergétiques et salariaux, sont généralement plus élevés que dans les pays méditerranéens concurrents. La **réputation italienne** en matière de pâtes, ancrée dans l'histoire et la culture, constitue une barrière psychologique forte pour la conquête de parts de marché à l'export. La **dépendance aux importations de blé dur** expose les industriels français à la volatilité des cours et aux risques géopolitiques.

Ces handicaps structurels orientent la stratégie des industriels français vers la **différenciation et la montée en gamme**, plutôt que la confrontation directe avec l'Italie sur le volume et le prix.

**5.2.3 Stratégies de différenciation sur les marchés extérieurs** Les **stratégies de différenciation** sur les marchés extérieurs s'appuient sur plusieurs leviers. La **qualité et l'authenticité**, avec la mise en avant de procédés de fabrication traditionnels, d'ingrédients nobles, et d'origines géographiques protégées. L'**innovation produit**, avec le développement de gammes adaptées aux préférences locales (pâtes aux légumes, formats spécifiques, saveurs régionales). La **durabilité et la responsabilité environnementale**, avec la certification de l'empreinte carbone, les emballages éco-conçus, et les filières d'approvisionnement éthiques. Et la **proximité culturelle**, en capitalisant sur les liens historiques et les communautés d'origine française dans les pays cibles.

Le **couscous et la semoule** représentent des produits d'exportation prioritaires, avec un potentiel de développement sur les marchés européens où la cuisine du Maghreb gagne en popularité, et sur les marchés africains où la demande structurelle est forte.

## 6. Perspectives et Scénarios (2025-2030)

### 6.1 Projections de Marché

**6.1.1 Scénarios de croissance par segment** Les projections à horizon 2025-2030 suggèrent une **stabilisation modérée du marché global**, avec des dynamiques segmentaires contrastées. Le segment des **pâtes sèches** devrait connaître une croissance quasi nulle en volume, avec une légère progression en valeur tirée par la premiumisation résiduelle (+1 à 2% par an). Le segment des **pâtes fraîches** restera le moteur de croissance principal, avec un CAGR projeté de **3 à 5%**, porté par la poursuite de la tendance qualité et l'extension de la base de consommateurs. Le segment du **couscous et de la semoule** évoluera de manière stable (+1 à 2%), avec des opportunités d'exportation à saisir.

Segment	Scénario 2025-2030	CAGR estimé	Hypothèses clés
Pâtes sèches	Stagnation modérée	+0,5-1,5%	Pression MDD, premiumisation limitée

Segment	Scénario 2025-2030	CAGR estimé	Hypothèses clés
Pâtes fraîches	Croissance soutenue	+3-5%	Tendance qualité, innovation, entrée nouveaux acteurs
Couscous/ semoule	Stabilité	+1-2%	Marché mature, opportunités export
Bio/premium	Reprise progressive	+4-6%	Retour du pouvoir d'achat, sensibilisation environnementale

**6.1.2 Évolution attendue de la structure concurrentielle** La structure concurrentielle devrait connaître quelques évolutions significatives. La consolidation du marché pourrait reprendre, avec des opérations de fusion-acquisition visant à renforcer les positions sur les segments à forte croissance. L'entrée de nouveaux acteurs sur le segment frais, attirés par les marges supérieures, intensifiera la concurrence. Les marques de distributeur stabiliseront leurs parts de marché, avec une possible érosion si les marques nationales réussissent leur différenciation. La présence italienne restera forte, avec des investissements continus de Barilla et la montée en puissance de marques premium.

## 6.2 Facteurs Clés de Succès

**6.2.1 Maîtrise de la qualité du blé dur français** La maîtrise de la qualité du blé dur français constitue le premier facteur clé de succès. Les efforts de sélection variétale, d'accompagnement des agriculteurs, et d'optimisation des procédés de transformation doivent se poursuivre pour réduire la dépendance aux importations et sécuriser l'approvisionnement en matière première de qualité. La contractualisation à long terme, les primes de qualité, et la recherche partenariale sont des leviers à activer.

**6.2.2 Innovation produit et segmentation premium** L'innovation produit et la segmentation premium représentent le second pilier de la compétitivité. La capacité à identifier et à capitaliser sur les tendances émergentes (pâtes fonctionnelles, formats innovants, expériences gustatives différencierées) déterminera les positions de marché futures. L'investissement en R&D, la veille consommateur, et l'agilité de développement sont des compétences critiques.

**6.2.3 Agilité supply chain et résilience** L'agilité de la supply chain et la résilience constituent le troisième facteur clé, illustré par les crises récentes. La capacité à gérer la volatilité des prix des matières premières, à sécuriser les approvisionnements, et à adapter rapidement la production aux variations de la demande représente un avantage compétitif majeur. La digitalisation, la diversification des sources, et la flexibilité des outils industriels sont des enjeux prioritaires.

## 6.3 Risques et Opportunités

**6.3.1 Risques géopolitiques et climatiques sur les matières premières** Les risques géopolitiques et climatiques sur les matières premières demeurent élevés. La persistance des tensions internationales, la volatilité des marchés céréaliers, et l'intensification des aléas climatiques (sécheresses, canicules, événements extrêmes) exposent l'industrie à des chocs d'approvisionnement récurrents. La

stratégie de réduction de la dépendance aux importations et de développement de filières courtes constitue une mitigation partielle de ces risques.

**6.3.2 Opportunités de consolidation industrielle** Les **opportunités de consolidation industrielle** pourraient se matérialiser, avec des opérations de fusion-acquisition visant à créer des champions européens capables de concurrencer l'Italie sur les marchés internationaux. L'échec de la tentative Ebro Foods/Panzani en 2021 n'a pas clos ce chapitre, et de nouvelles configurations pourraient émerger, notamment impliquant des acteurs financiers ou des groupes agroalimentaires diversifiés.

**6.3.3 Potentiel de développement sur les marchés export** Le **potentiel de développement sur les marchés export** reste significatif, particulièrement pour le couscous et la semoule sur les marchés européens et africains, et pour les pâtes premium sur les marchés asiatiques en développement. La valorisation de l'expertise française, la certification de la durabilité, et l'adaptation aux préférences locales sont les conditions de cette conquête.