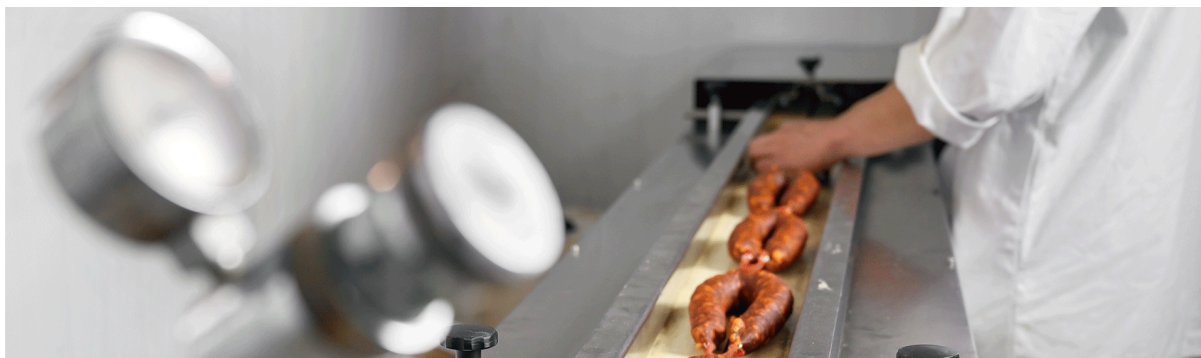


ÉTUDE DE CAS **PALACIOS**

PALACIOS | Un leader espagnol de l'agroalimentaire



Né d'une boucherie de village ouverte en 1960 dans la province de La Rioja, Palacios a su s'imposer comme l'un des leaders espagnols dans le secteur agroalimentaire.

Aujourd'hui, Palacios commercialise des chorizos, des tortillas, des pizzas, des pâtisseries surgelées et autres plats préparés dans plus de 40 pays.

La société fournit des produits sous marque distributeur aux détaillants et vend également ses propres marques : Palacios, Fuentetaja, Floristán, Alinaco, San Martín, Naysa et Pastry Factory.

Palacios a la capacité de pénétrer de nouvelles catégories de produits : soulignons le succès de sa récente entrée sur le marché des desserts surgelés et ses accords de co-branding avec des acteurs mondiaux tels qu'Unilever ou Mondelez.

Palacios compte cinq sites de production en Espagne et un aux Etats-Unis doté d'une plateforme opérationnelle des plus performantes.

CHIFFRES-CLES

- > 240 M€ de ventes annuelles
- > +60 % de chiffre d'affaires entre 2015 et 2020 environ
- > 1 000 salariés environ

Innovation et expansion à l'international, les secrets d'une croissance solide

Grâce à sa solide équipe de direction dirigée par son Directeur général Pedro Dominguez, Palacios est désormais un leader dans toutes les catégories où il opère. La société fournit plus de

300 clients, parmi lesquels de grands noms de la distribution (Carrefour, Mercadona, Lidl, Casino, Eroski et Dia) ainsi que les chaînes de restauration rapide, y compris les fournisseurs de restauration, à l'échelle mondiale.

Le développement stratégique de Palacios repose sur trois piliers :

- (i) Une solide équipe interne de Recherche et Développement : Palacios améliore et adapte continuellement ses produits et ses processus au gré des préférences du consommateur. Les innovations peuvent concerner le format, le segment de marché ou les saveurs de chaque catégorie de produits (ex. : des tortillas végétariennes, une pizza sans lactose, du chorizo végétarien et bio, des salades, des produits surgelés, etc.). Plus récemment, en 2021, Palacios a lancé « Revolu Green », une gamme très prometteuse d'aliments végétariens.
- (ii) Une expérience en M&A qui a fait ses preuves : l'entreprise a réalisé huit acquisitions au cours des dix dernières années. Elle prévoit par la suite de consolider sa présence sur le marché espagnol et de continuer à se développer à l'international.
- (iii) Un développement à l'international constant : depuis 2008, Palacios se concentre sur la croissance de ses exportations et vend actuellement ses produits dans plus de 40 pays. L'une de ses usines de production est implantée en Floride, aux États-Unis. Aujourd'hui, un tiers de son chiffre d'affaires est réalisé en dehors des frontières espagnoles.

“Notre aventure américaine a débuté grâce à un importateur qui a acheté notre chorizo à Puerto Rico. Cela nous a motivé à créer une société commerciale spécialisée sur le sol américain. Nous avons choisi la Floride pour notre site logistique. Par la suite, nous avons eu l'opportunité d'y acquérir une petite usine pour produire notre chorizo. L'étape suivante était d'en construire une toute nouvelle dans le sud de l'État. Aux États-Unis, nous avons réussi à bâtir une entreprise solide grâce à une équipe bien rodée, qui opère au jour le jour de manière totalement indépendante. Cela nous permet de nous adapter totalement au marché local. Pour les prochaines années, notre objectif sera de développer notre gamme de produits de manière à augmenter graduellement nos ventes et notre présence aux États-Unis.” **Pedro Dominguez,**
Directeur général de Palacios

“Nous sommes fiers d'accompagner MCH. Faire bénéficier l'excellente équipe dirigeante de Palacios de notre expérience et de notre réseau afin qu'elle poursuive avec succès sa stratégie de consolidation sur le marché et d'expansion internationale est particulièrement enthousiasmant.” **Carole Barnay, Senior Managing Director** au sein de l'équipe Ardian Co-Investissement



D'une simple boucherie familiale ouverte en 1960 à Albeda de Iregua, Palacios est devenu l'un des leaders espagnols de l'agroalimentaire. C'est dans cette même ville de la Rioja que s'est installé, en 1983, Embutidos Palacios, qui à l'origine se consacrait uniquement à la fabrication de chorizos en fer à cheval. Palacios est à la tête de six usines de production, cinq en Espagne et une aux Etats-Unis (Floride).

> 5 usines en Espagne et 1 aux Etats-Unis

La résilience de Palacios face à la crise sanitaire

Face à des rayons de supermarchés qui se vidaient rapidement, l'entreprise a maintenu tous ses sites en activité pendant la crise, a ajouté des équipes supplémentaires et a augmenté la production pour répondre à l'explosion de la demande. Elle a soutenu ses communautés en approvisionnant gratuitement les hôpitaux, les établissements de soins et les foyers de sans-abris. Palacios a également fait don de denrées alimentaires à une association espagnole qui aidait les enfants en difficulté pendant la fermeture des établissements scolaires.

"Dès le tout début de la crise, l'incertitude était grande. Mais nous étions convaincus d'une chose : notre mission était nécessaire et nous ne pouvions pas abandonner nos clients ou la société. Nous devons nous organiser en tenant compte de ces circonstances inédites et être en mesure de respecter au mieux notre engagement de fournir des denrées à nos consommateurs et nos distributeurs. Pour nous, l'échec n'était pas une option." **Pedro Dominguez, Directeur général de Palacios**

"Dès le démarrage, Ardian nous a soutenu et encouragé pour faire face à ce nouveau scénario. L'équipe a été soulagée d'apprendre que nous sommes parfaitement en phase avec nos partenaires et ce nouveau contexte. Fort heureusement, nous avons terminé l'année 2020 bien mieux que nous le prévoyions, avec de meilleurs résultats que l'année précédente." **Pedro Dominguez, Directeur général de Palacios**

Le rôle clé d'Ardian dans la réussite de la transaction

En mars 2019, Ardian Co-Investissement s'est joint à MCH Capital pour le dernier cycle d'appel d'offres après que Carlyle, l'actionnaire majoritaire de Palacios, ait mis ses parts en vente. Ardian s'est beaucoup impliqué dans chaque phase du processus de cession. Sa Notre rapidité lors des due diligences notre engagement auprès de MCH ont fortement contribué au succès de l'opération. MCH est l'un des leaders de l'investissement mid-market en Espagne, très expérimenté dans le secteur agroalimentaire.

“ Travailler avec les équipes d'Ardian tout au long de la transaction a été un réel plaisir. Leur diligence et leur soutien lors de la signature ont été extrêmement importants. Depuis notre acquisition, elles ont également été d'une aide précieuse et nous ont permis d'acquérir une meilleure compréhension du marché français. Elles ont aussi mis en relation notre équipe dirigeante avec leur portefeuille clients, nous ont présenté des opportunités de build-up potentiel et ont contribué, grâce à leur réseau interne, à l'acquisition de nouvelles connaissances dans des domaines spécifiques tels que le digital. ” **Marta Munoz, MCH**

Soutenir activement le développement de Palacios

Ardian sollicite son réseau afin de soutenir la stratégie de croissance de l'équipe dirigeante de Palacios de manière organique et à travers des acquisitions réalisées principalement en France, l'un de ses marchés internationaux les plus importants. En interne, Ardian mobilise également son équipe de transformation digitale afin de booster les ventes et les ressources marketing de Palacios.

“ L'équipe de management de Palacios a une forte capacité à innover, à faire progresser la qualité nutritionnelle des produits et à promouvoir l'agriculture durable. Le lancement d'une marque d'aliments sains 100 % végétaux en est un exemple. Plus largement, Palacios met l'accent sur les facteurs ESG tels que les certifications (sécurité alimentaire, environnement, santé et sécurité), la gouvernance d'entreprise, les sujets environnementaux (y compris les indicateurs clés de performance sur la consommation d'eau, les émissions, la gestion des déchets et d'autres aspects de la durabilité) et les sujets sociaux (don de nourriture aux communautés à faibles revenus, formations et rotation des employés, etc.). Ce sont des sujets qui sont au cœur de nos valeurs et nous soutenons Palacios dans cette démarche. ” **Camill Salomon, Investment Manager**
– Ardian Co-Investment