

CHAMPIONS DU FRAIS

OPPORTUNITÉS ET DÉFIS POUR LES GSA EN FRANCE





Dans un contexte de tension sur les équilibres économiques de la distribution alimentaire, les rayons de produits frais traditionnels (PFT) apparaissent comme un défi de plus car comparativement moins rentables qu'il y a 20 ans et pourtant toujours plus importants et différenciants aux yeux des consommateurs.

Ainsi, selon la dernière étude d'Oliver Wyman¹, la qualité des produits frais est le premier facteur de choix du magasin alimentaire principal des français (pour 69 % des répondants), et ces rayons permettent également aux distributeurs de se différencier et de garder l'avantage face à la concurrence croissante du e-commerce.

Pourtant, le classement des enseignes qui ressort de l'étude sur la satisfaction des rayons frais traditionnels montre qu'aucun champion du frais ne se détache parmi la GSA en France, même si la réalité varie par rayon.

À l'heure de la « révolution de la consommation », comment réussir à faire véritablement la différence et devenir un leader rentable du frais qui excelle sur chaque maillon de la chaîne de valeur PFT, « de la fourche à la fourchette » ?

Oliver Wyman propose ici les 8 leviers pour créer un modèle économique et commercial gagnant, et faire émerger le champion du frais.

1 Enquête menée par Oliver Wyman auprès de plus de 2 500 répondants en France en 2018 et 2019, et auprès de plus de 10 000 consommateurs de 13 autres pays, dont l'Italie, la France, l'Allemagne, l'Angleterre, l'Espagne et les États-Unis

MISER SUR LE FRAIS TRADITIONNEL

Pour attirer des clients à forte valeur ajoutée, se différencier et conserver l'avantage face au e-commerce.

CRITÈRE DE CHOIX DU POINT DE VENTE, DE FIDÉLISATION ET POURVOYEUR DE TRAFIC

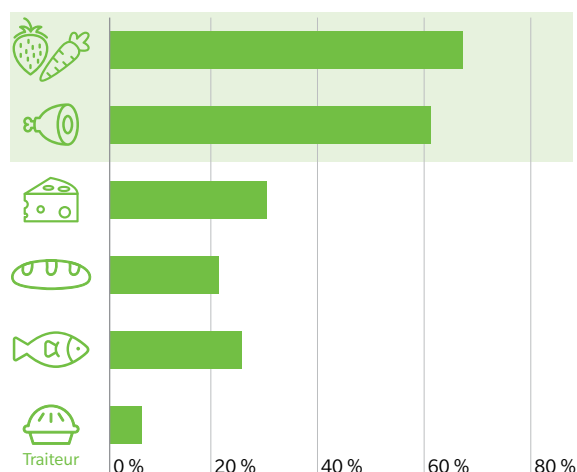
Si les produits frais traditionnels connaissent une tendance structurelle de décroissance de consommation depuis 2015, ils demeurent essentiels dans le choix de l'enseigne par les consommateurs : lors de l'enquête menée par Oliver Wyman sur les produits frais, 69 % des personnes interrogées estimaient que la qualité des produits frais traditionnels était le critère le plus important pour choisir un point de

vente. En particulier, les rayons fruits et légumes et boucheries sont les deux rayons les plus déterminants dans cette sélection (Figure 1a). À l'inverse, 62 % des répondants affirmaient que s'ils n'étaient pas satisfaits des produits frais d'un magasin, ils n'iraient plus faire leurs courses à cet endroit.

Aussi, 44 %² des répondants perçoivent des différences significatives dans l'offre de produits frais entre les différentes enseignes, tandis que pour le reste de l'alimentaire, c'est le cas pour seulement 21 %³ des répondants.

Figure 1a : Importance des rayons PFT dans la sélection d'une enseigne

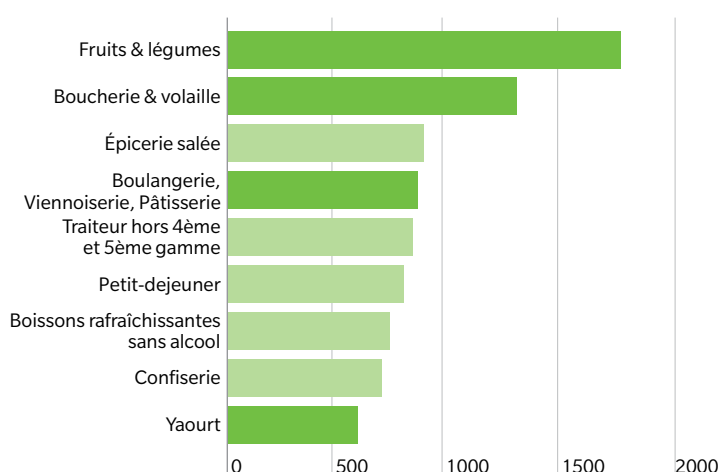
RÉPONDANTS CONSIDÉRANT LE RAYON COMME 1ÈRE OU 2ÈME RAISON DE CHOIX D'UNE ENSEIGNE



Source : Enquête Métiers de Bouche Oliver Wyman réalisée en ligne entre le 20 et le 30 mars 2018 auprès d'un panel représentatif de 6000 français(e)s sur l'ensemble du territoire

Figure 1b : Kantar, Trafic annuel par rayon

MILLIONS DE TRANSACTIONS (ON ET OFF) DES TOP RAYONS



Source : Kantar – tous circuits – 2017

2 Pourcentage de réponses « absolument pas d'accord » ou « pas d'accord » à la question « Dans la catégorie Frais, les produits se ressemblent beaucoup, je les achète là où ils sont le moins cher. »

3 Pourcentage de réponses « absolument pas d'accord » ou « pas d'accord » à la question « Dans la catégorie Epicerie Sèche, les produits se ressemblent beaucoup, je les achète là où ils sont le moins cher. »

Représentant près du tiers⁴ des dépenses alimentaires des ménages, les PFT sont également d'importants pourvoyeurs de trafic, avec des fréquences d'achat élevées. En particulier, le rayon fruits et légumes et la boucherie/volaillerie représentent le trafic le plus important en nombre de passages en caisse (Figure 1b).

AU-DELÀ DE LA QUALITÉ

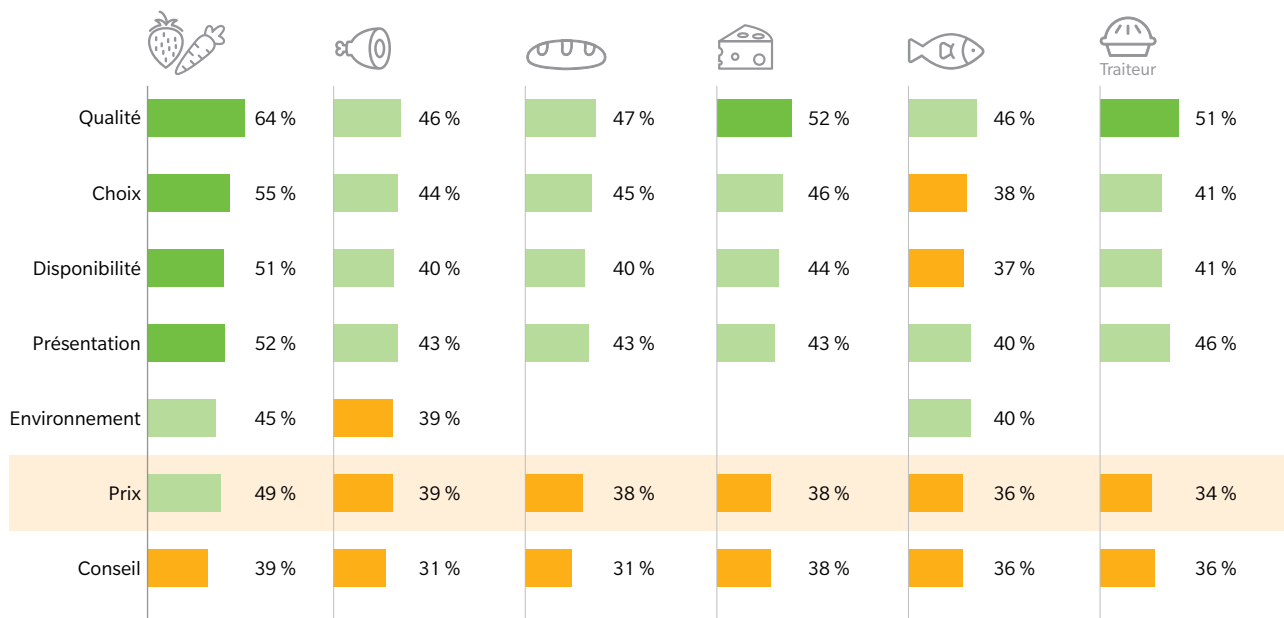
Le prix des produits frais n'est pas le premier facteur expliquant la satisfaction sur les principaux rayons de produits frais. En France, le critère de qualité des produits proposés est clé pour la satisfaction client,

bien avant le prix. 72 % des consommateurs déclarent d'ailleurs être prêts à payer plus pour des produits de meilleure qualité. La qualité est en effet un élément essentiel de différenciation des distributeurs et présente le taux de corrélation le plus fort à la note de satisfaction d'ensemble des consommateurs (Figure 2).

Pour autant, l'analyse montre que les consommateurs ne considèrent pas uniquement la qualité des produits frais, mais aussi le choix, la disponibilité et la présentation.

Figure 2 : Corrélation entre critères de satisfaction et note de satisfaction d'ensemble¹

RÉPONDANTS CONSIDÉRANT LE RAYON COMME 1ÈRE OU 2ÈME RAISON DE CHOIX D'UNE ENSEIGNE



¹ Taux de corrélation moyen sur 12 enseignes et lieux : Grand Frais, marchés, Commerces traditionnels, Auchan Supermarchés/Simply Market, Lidl, Auchan Hypermarchés, Hyper/Super U, Carrefour Hypermarchés, Leclerc, Intermarché, Carrefour Market, Monoprix
Source : Enquête Métiers de Bouche 2018 Oliver Wyman

⁴ Source : Kantar 2018

Par exemple, une expérience d'achat sera plus agréable si le distributeur recrée l'atmosphère des commerces traditionnels spécialisés dans la vente de produits frais. Ainsi, pour 71 % des consommateurs, la présence de comptoirs traditionnels représente un critère important dans le choix du point de vente. C'est également une garantie importante d'une plus grande satisfaction clientèle (+27 %) et d'une augmentation des dépenses (+12 %), par rapport à des situations n'offrant que la possibilité d'un achat en libre-service.

L'AVANTAGE DE L'EXPÉRIENCE FACE AU DIGITAL

Les consommateurs français confirment rester attachés aux circuits physiques, qui leur permettent de s'assurer de la qualité, fraîcheur et disponibilité des produits achetés. Notre analyse montre que plus de 62 % d'entre eux ne souhaitent pas ou plus acheter de produits frais en ligne (click & collect ou livraison directe) et la part de marché valeur du online pour les PFT est très inférieure à celle de l'ensemble du e-commerce français (1,4 % contre 6 %)⁵.

Les achats de PFT des français restent donc très majoritairement réalisés dans les commerces traditionnels et sur les marchés (près de 70 % des clients) et bien sûr dans les enseignes de GSA qui pèsent 71 %⁶ de part de marché valeur.

Cette valorisation des réseaux physiques s'explique essentiellement par un attachement fort – presque émotionnel pour les Français – aux produits : 87 % des répondants français déclarent avoir besoin de voir et sélectionner eux-mêmes ce qu'ils vont acheter. Ce qui est confirmé par la crainte – exprimée par 75 % des répondants – qu'en achetant en ligne, les meilleurs ou les plus beaux produits ne soient pas sélectionnés pour leur commande.

⁵ Source : Kantar 2018

⁶ Pourcentage de réponses « D'accord » ou « Tout a fait d'accord » à la question « Dans quelle mesure la présence de comptoirs traditionnel est un critère qui compte pour vous quand vous choisissez un magasin pour aller y faire vos courses ? »

SAISIR L'OPPORTUNITÉ DE DOMINER

Si les acteurs spécialisés font la course en tête, aucune enseigne de GSA ne se détache sur les Produits Frais Traditionnels.

LA POSITION DE LEADER INCONTESTABLE PFT EN GSA EST ENCORE À PRENDRE

Du point de vue consommateurs, les trois référents sur les Produits Frais traditionnels sont les commerces traditionnels, les marchés et Grand Frais, qui se détachent des autres enseignes sur l'ensemble du PFT. Notre classement PFT des enseignes fait ainsi apparaître une « échappée » constituée de ces 3 acteurs, dont la note moyenne de satisfaction est supérieure à 8/10.

Derrière, décroché de plus d'1 point de satisfaction, un peloton compact de 13 acteurs GSA, avec une note moyenne de satisfaction à peine supérieure à 7/10, dont aucun ne se distingue comme leader incontestable. Ainsi, l'intervalle total entre les meilleurs (>7,3/10 pour Cora et Auchan) et les moins bien notés (<6,6/10 pour Aldi) est d'à peine 0,7 point.

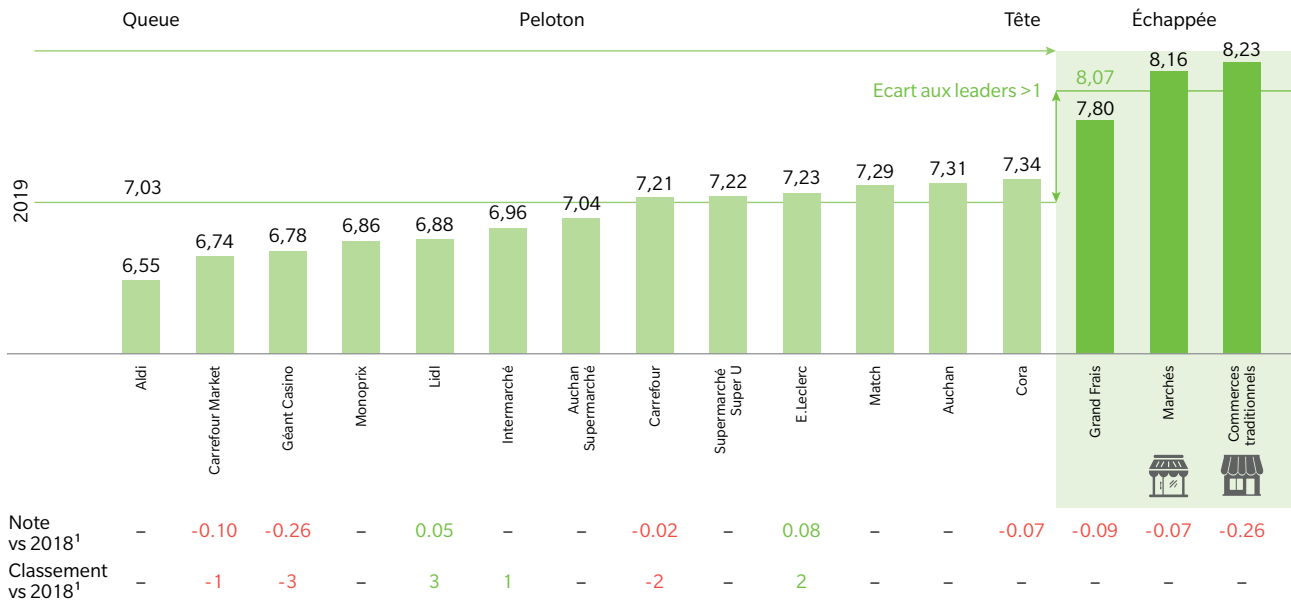
Le format de magasin permet d'expliquer logiquement la constitution de deux sous-groupes. Les hypermarchés (7,2/10) sont ainsi mieux notés, du fait d'un avantage naturel d'expérience magasin (les comptoirs et les ateliers), d'offre (grâce à l'espace) et de prix (du fait des volumes), par rapport aux plus petits formats (6,9/10).

Si les chutes de satisfaction sont bien visibles sur une période d'un an, aucune progression significative n'apparaît. Ce qui laisse donc une opportunité pour une des enseignes de prendre la place, encore vacante, de leader « incontestable » du PFT au sein de la GSA.

C'est d'ailleurs un enjeu particulièrement fort pour les enseignes d'hypermarchés qui ont cédé près d'un point de parts de marché sur ces rayons depuis 2013, face à Grand Frais (+1,3 point) et Lidl (+2,9 point)⁷.

⁷ Source : Kantar 2018

Figure 3 : Satisfaction par enseigne et canal de distribution sur l'ensemble des rayons frais traditionnels



¹ Comparaison sur un périmètre de 2 578 répondants commun 2018/2019

UN LEADERSHIP QUI SE CONSTRUIT RAYON PAR RAYON

Les dynamiques de consommation et les problématiques opérationnelles ne se ressemblent pas d'un rayon à l'autre. Ainsi, les résultats de notre étude montrent une hétérogénéité assez forte des notes de satisfaction et du classement des enseignes entre les fruits & légumes, la boucherie/charcuterie, la boulangerie, la poissonnerie, la fromagerie ou le traiteur.

Ainsi, si marchés et commerçants traditionnels conservent une avance marquée sur chacun des rayons, Grand Frais n'est vraiment dans le trio d'échappée que sur la boucherie/charcuterie, la fromagerie et les fruits & légumes, rayon sur lequel l'enseigne est très nettement n°1 devant les commerces de bouche traditionnels, avec 1,5 point d'avance sur la moyenne GSA.

C'est d'ailleurs sur ce rayon fruits & légumes que l'écart de satisfaction entre les spécialistes et la GSA est le plus fort (1,4 point).

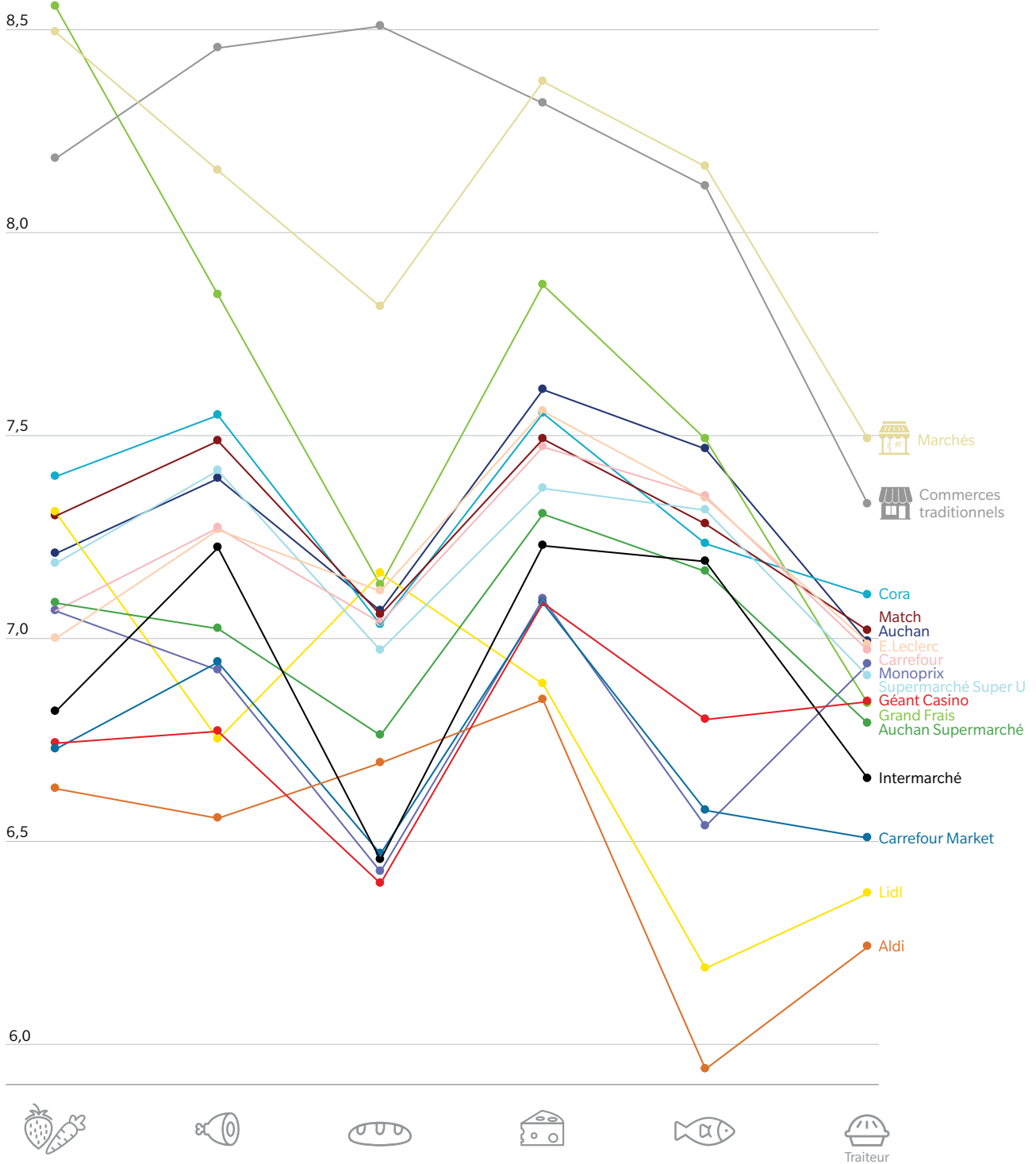
Ce qui en fait donc le rayon le plus crucial pour la conquête du leadership.

Sur les autres rayons, en revanche, Grand Frais entre dans le peloton des GSA. En poissonnerie, Auchan Hypermarchés le talonne et se détache de son poursuivant direct (+0,12 point vs. Leclerc). Lidl prend la tête du peloton en Boulangerie/Viennoiserie, grâce à sa stratégie de dernière cuisson en magasin, payante pour la perception de qualité de l'enseigne. Cora prend l'avantage de satisfaction sur les autres GSA pour son rayon traiteur traditionnel.

En synthèse, devenir le champion des PFT implique de construire son leadership rayon par rayon. Notamment, et en priorité, sur les fruits & légumes, la boucherie et la boulangerie, principaux influenceurs du choix de l'enseigne, des passages en caisse et facteurs de différenciation avec le peloton des GSA.

Figure 4 : Satisfaction par enseigne/canal de distribution, par rayon

NOTE DE 1 (INSATISFAISANT) À 10 (TRÈS SATISFAISANT) ATTRIBUÉE POUR CHAQUE ENSEIGNE OÙ LE RÉPONDANT ACHÈTE SES PRODUITS FRAIS¹ – ENQUÊTE 2019



1 : Enquête Produits Frais 2018 & 2019 Oliver Wyman – 2578 répondants – Note moyenne des répondants sur la satisfaction du rayon

GAGNER LES 8 BATAILLES DU PFT

Nous avons identifié huit facteurs de succès que les enseignes doivent adresser de front pour devenir des champions du Frais Traditionnel.

4 BATAILLES À MENER POUR DOMINER SES OPÉRATIONS

- 1. Une gestion commerçante des talents**
 - **Une stratégie RH spécifique** sur des compétences PFT rares et complexes
 - **Renforcer la formation initiale (apprentissage)** et continue sur l'expertise technique produit, l'autonomie et la gestion « commerçante » des rayons traditionnels : université des métiers du Frais
 - **Management** et schémas d'incitation spécifiques aux PFT (casse, pénétration...)
- 2. Une exécution irréprochable en magasin**
 - Adapter le **réassort des rayons aux pics de fréquentation**, surtout l'après-midi
 - Sophistiquer les outils de gestion du **planning de production** des produits en magasin
 - Formaliser des « **check-lists** » et des **référentiels de bonnes pratiques**
 - **Gestion de planning** du personnel en rayon
- 3. Une chaîne de valeur amont maîtrisée**
 - Intégration verticale plus ou moins poussée, pour capturer la valeur des rayons trad.
 - **Vision et données partagées** tout au long de la chaîne d'approvisionnement (du producteur au magasin)
 - Sécuriser les **sources d'approvisionnement** via des partenariats long terme
 - Maîtriser la **transformation** (UVCM vs. UVCI) avec des ateliers partagés
- 4. L'innovation comme force de différenciation continue**
 - Insuffler une **culture d'innovation** permanente
 - **Solutions digitales** au service de l'expérience client
 - **Processus de R&D** pour accélérer le time-to-market des nouveaux concepts et produits (recettes de produits transformés ou de plats préparés)

4 BATAILLES POUR RECONQUÉRIR DE FAÇON VISIBLE L'ATTRAIT DES CLIENTS

5. Une qualité produit optimale et communiquée

- Valider et communiquer un **positionnement qualité** différencié des produits frais traditionnels
- Assurer un **niveau d'exigence cohérent et constant tout au long de la chaîne de valeur**, depuis les cahiers des charges validés avec les producteurs, jusqu'à la réception en entrepôt et la mise en rayon en magasin

6. Une offre adaptée à chaque zone de chalandise

- Ajuster les **assortiments** par rayon et **par magasin en fonction de la demande locale**
- Ne pas surinvestir en **positionnement prix/promo** en choisissant les batailles
- **Micro-space allocation™** : adapter l'espace alloué par produit à sa demande

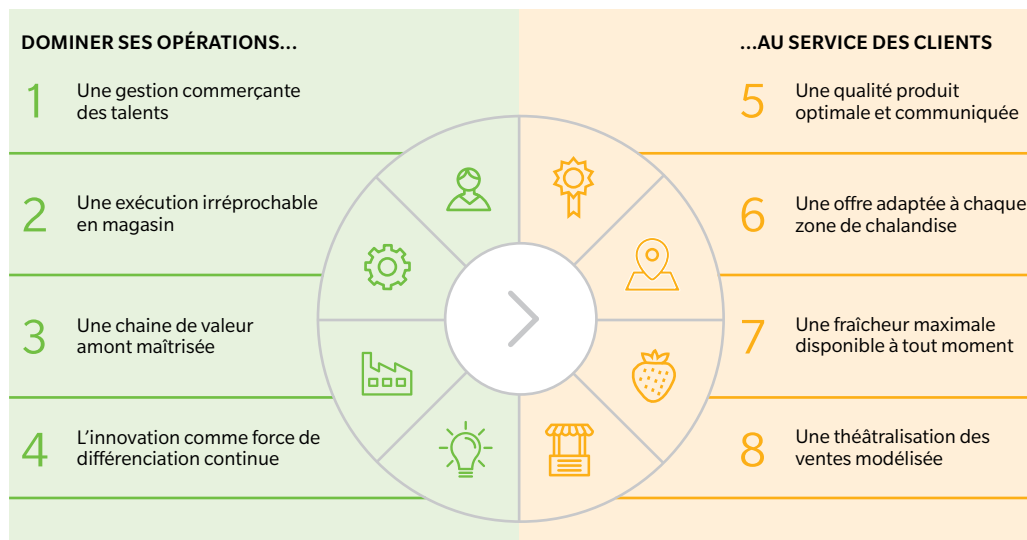
7. Une fraîcheur maximale disponible à tout moment

- Mieux qualifier les **données** et la justesse des **prévisions de vente pour** optimiser la **prise de commande**
- Réduire le **lead-time du producteur au magasin** pour assurer des durées de consommation plus longues en magasin
- Adapter **la taille des emballages** et les PCB des produits à la demande

8. Une théâtralisation des ventes modélisée

- **Adapter le concept** aux exigences d'expérience clients de la zone
- **Macro-space allocation™**
- **Adapter le modèle de vente au potentiel réel de la zone et au rôle du magasin** : production, découpe, vente assistée, prêt à consommer, restauration sur place

Figure 5 : 8 leviers pour un modèle économique et commercial gagnant sur le Frais Traditionnel



Source : Oliver Wyman

En résumé, l'expérience d'Oliver Wyman – confirmée par les résultats de notre étude consommateurs en France et dans plus de 13 autres pays – montre que devenir un champion des produits frais traditionnels en GSA est possible.

Mais pour y parvenir, effectuer des ajustements à la marge sur une partie de la chaîne de valeur (les achats, l'approvisionnement...) ne suffira pas et peut même s'avérer contre productif en impactant négativement les autres maillons (la qualité en magasin, le choix...).

Au contraire, une approche holistique « de la fourche à la fourchette » est nécessaire, dans laquelle le système entier est optimisé pour assurer la satisfaction maximale du client.

Lancer cette transformation demande beaucoup d'efforts, mais a fait ses preuves de façon pérenne chez tous les distributeurs qui l'ont engagée avec Oliver Wyman dans le monde, pour notamment:

- Augmenter la fréquence des visites des clients et la valeur moyenne du panier.
- Fidéliser les clients, renforcer l'image de marque, au bénéfice également de la marque propre.
- Préserver et augmenter plus facilement sa part de marché.

Le distributeur qui gèrera efficacement cette transformation deviendra donc non seulement un champion du frais traditionnel, mais aussi – et surtout – le champion « incontestable » de la distribution alimentaire en France.

Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial. Avec des bureaux dans plus de 50 villes à travers 30 pays, Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle. Avec plus de 5 000 professionnels, Oliver Wyman aide ses clients à optimiser leur activité, améliorer leurs opérations et leur profil de risques et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les opportunités les plus attractives. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Pour plus d'informations : www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter

L'ensemble des données de ce rapport sont issues :

- de l'enquête menée par Oliver Wyman en 2018 et 2019 auprès de plus de 2500 consommateurs français sur leur choix d'enseigne et leur satisfaction d'achat de produits frais traditionnels
- du panel Kantar « Produits Frais Traditionnels », pour les données de marché, de trafic et de consommation, obtenues dans le cadre de la collaboration entre Oliver Wyman et Kantar

Pour plus d'informations, contacter :

L'auteur :

Germain Terreaux, Partner
germain.terreaux@oliverwyman.com

L'équipe Distribution Paris :

Salim Poonawala,
Retail & Consumer Goods
Practice Lead – France
salim.poonawala@oliverwyman.com

Bernard Demeure, Partner
bernard.demeure@oliverwyman.com

Copyright © 2019 Oliver Wyman