

>>> Pêche / Aqua

Les études de FranceAgriMer

> janvier 2017

Étude de la politique d'approvisionnement en produits aquatiques frais en grande distribution en France

Synthèse de l'étude







FranceAgriMer

ÉTABLISSEMENT NATIONAL
DES PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE LA MER



Food systems experts

65/67 cours de la Liberté, 69003 Lyon, France

Téléphone : +33 4 37 85 11 82

email : contact@gressard.com

Étude de la politique d'approvisionnement en produits aquatiques frais en grande distribution en France

Janvier 2017

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Contexte

L'organisation des GMS, qui dominent le marché domestique de produits aquatiques, repose sur la maîtrise de volumes importants et réguliers. Par ailleurs, l'observation des comportements d'achats met en évidence un développement des achats de produits plus pratiques et nécessitant de moins en moins de préparation (progression des découpes au détriment des poissons entiers, développement des UVC, etc.). La gestion du rayon marée et des approvisionnements, rayon qui nécessite une forte expertise tout en étant difficilement rentable, est directement impactée par la stratégie d'achats choisie.

L'offre de pêche française, très saisonnière pour nombre d'espèces, peu prévisible et disséminée le long du littoral, semble de moins en moins à même de répondre à la demande et se fait prendre des parts de marché par les importations de produits entiers et de plus en plus transformés, dont les prix et les volumes peuvent être anticipés car reposant majoritairement sur de l'aquaculture.

Objectifs

Cette étude a pour objectif :

- d'éclairer les professionnels du secteur sur l'organisation des approvisionnements de la GMS et les évolutions des pratiques d'approvisionnement au cours des dernières années,
- d'analyser dans quelle mesure l'offre française s'intègre à leurs commandes, et
- de dessiner des scénarios possibles d'avenir et recommander les adaptations nécessaires.

Méthodologie

Cette étude repose sur une méthodologie en trois phases :

- Une première phase de diagnostic appuyée sur les données Kantar Worldpanel, sur une analyse bibliographique française et étrangère, une revue de presse approfondie le tout consolidé par une trentaine d'entretiens avec des responsables achat ou vente de différentes enseignes, grossistes et mareyeurs. Nous en avons retiré 5 hypothèses d'évolution du rayon marée.
- Une deuxième phase, composée tout d'abord d'une enquête en ligne auprès d'un panel d'une vingtaine d'opérateurs qui a permis de recueillir leur degré d'adhésion aux 5 hypothèses, suivie d'un atelier de travail avec des opérateurs de la filière auprès desquels les résultats de la phase 1 et de l'enquête ont été partagés. Au cours de cet atelier les axes d'évolution du rayon marée et de la politique d'approvisionnement ont été discutés.
- Une troisième phase a synthétisé l'ensemble de ces réflexions et proposé des recommandations pour la filière.

Le périmètre de l'étude

Le rayon marée est composé d'un « banc traditionnel » où se disposent sur glace les poissons frais, coquillages et crustacés vivants pour de la vente assistée, complété dans de nombreux cas par un espace libre-service composé de barquettes « frais emballés » et de barquettes de produits « élaborés » dont la DLC s'étend de 4 à 18 jours.

EVOLUTIONS DE LA CONSOMMATION ET PART DE MARCHÉ DE LA GMS

Les achats de poissons frais des ménages globalement en baisse

Les achats de poissons frais des ménages français ont baissé d'environ 20% en volume depuis plus d'une quinzaine d'années. L'augmentation des prix, dans une période de resserrement du pouvoir d'achat des Français, n'explique pas totalement ce tassement des achats de poisson frais au rayon marée. L'analyse plus fine des achats nous informe que :

- certains produits échappent à cette baisse : le pré-emballé
- certains points de vente sont épargnés par l'érosion des ventes : la GMS

Les produits « pré-emballés » : un succès qui a profité aux GMS

La demande de produits prédécoupés, faciles à mettre en œuvre, emballés, etc. a fait migrer une partie de la demande du rayon marée traditionnel vers les rayons pré-emballés et le rayon traiteur. Ainsi, alors que sur la période observée les ventes au banc marée diminuaient de 24%, les ventes de poissons frais préemballés, moules et crevettes augmentaient de 54% (figure ci-dessous). Les ventes de ces dernières ont sur la période observée été multipliées par 10.

Ce nouveau mode de présentation est presque exclusivement commercialisé par les GMS et sa part de marché, exprimée en valeur, a crû de quelque 15% à 35% des ventes des GMS, sur les familles des poissons, crevettes et moules frais. Aujourd'hui quelques supermarchés ont même remplacé les bancs traditionnels par un linéaire 100% libre-service : ceci est notable dans les enseignes de magasins de petits formats.

Les avantages pour les distributeurs et le chef de rayon de travailler ces produits sont :

- Une augmentation de la fréquentation du rayon, la relance des ventes ;
- Une réduction du taux de casse (c'est-à-dire la démarque : l'ensemble des pertes liées à la date limite de consommation) ;
- Une augmentation de la marge.

Leur développement a permis aux GMS (48% du marché global) de résister à l'érosion des ventes, limité à 5% quand celles des poissonneries sédentaires et ambulantes a chuté de 35% en volumes (principalement du fait de la baisse du nombre de poissonneries).

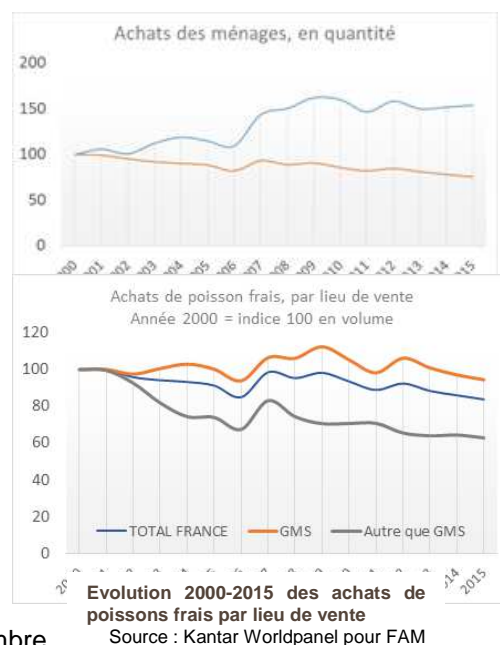
Les espèces principales et le poids des importations

12 produits pesant 70% des ventes (en valeur) affichent une dépendance variable aux importations (entre parenthèses) : Crevettes (>100%), Saumon (>100%), Cabillaud (97%), Huitres (8%), Moules (60%), Lieu noir (84%), Lotte (27%), Truite (14%), Merlan (33%), Sole (33%), Bar (54%), Merlu (52%).

Modèles d'organisation et politiques d'approvisionnement DES GMS

Les politiques et pratiques d'approvisionnement mises en place, toutes enseignes confondues, répondent aux mêmes impératifs de recherche d'économies d'échelle, de performances commerciales et de rotations des produits avec limitation des pertes.

La figure ci-dessous présente un schéma de flux d'informations (commandes) et de produits (transport).



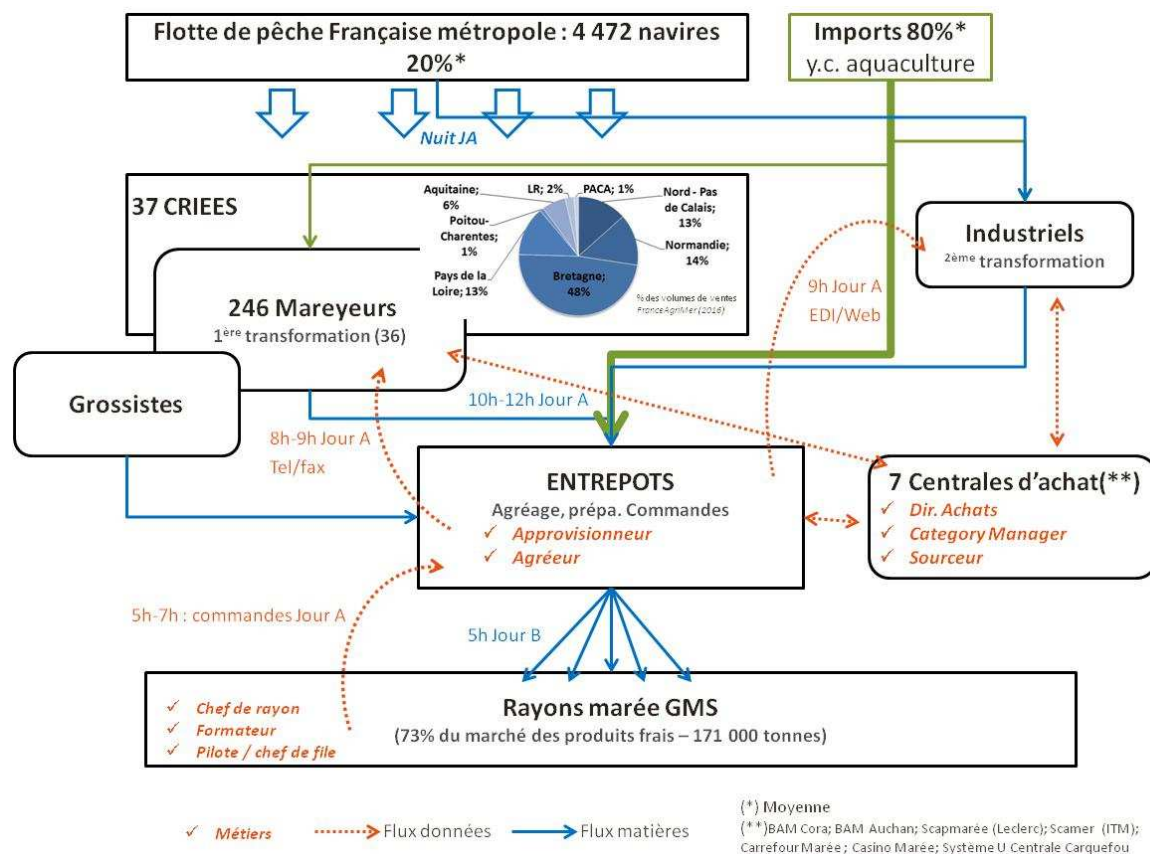


Schéma de flux d'informations et produits

Source : élaboration Gressard

Différents types d'organisation

Les pratiques d'achat varient sensiblement d'une enseigne à l'autre, nous en proposons ici une typologie basée sur trois dichotomies :

- Les réseaux de magasins intégrés *versus* indépendants ;
- Les organisations centralisées *versus* décentralisées ;
- Une organisation nationale de type « Bureau d'achat » mutualisé appartenant à l'enseigne *versus* une société distincte à client unique.

Ces modes d'organisation ont un impact fort sur :

- Le degré d'autonomie du magasin et l'étendue des responsabilités du chef de rayon ;
- La gestion des promotions et des mises en avant ;
- L'offre : la gamme et le merchandising ;
- Les relations commerciales y compris la gestion des opportunités et la réactivité ;
- La gestion des flux logistiques (flux tendus ou flux anticipés).

On observe par ailleurs différents niveaux d'intégration verticale. Par exemple, Intermarché a fait le choix de l'intégration totale en ayant une flotte (Scapêche), un outil de mareyage et de première transformation (Capitaine Houat) et un outil de commercialisation (bases SCAMER). Carrefour, Cora, Leclerc ...préfèrent maintenir entre elles et les pêcheurs un maillon de mareyeurs indépendants.

Les plateformes : un outil structurel

Toutes les enseignes ont opté pour des plateformes d'éclatement ou de distribution régionale (entre 5 et 8), située dans des bassins stratégiques à savoir : Rungis, Boulogne/mer, Rennes, Région Bordelaise, Plan d'Orgon, et dans une moindre mesure, en région Lyonnaise (Corbas) et région Languedoc. Du fait du franco de transport, les centrales d'achat de la GMS cherchent à minimiser le nombre de fournisseurs.

Le « taux de pénétration » mesure la couverture du marché par la centrale dans les magasins de l'enseigne et varie entre 52% et 100% en valeur. Les enseignes intégrées ont globalement un taux de pénétration plus important que les enseignes indépendantes.

Un grand nombre de métiers et d'interlocuteurs

Du sourcing à l'approvisionnement en passant par le référencement et la négociation, plusieurs métiers participent à l'organisation des achats marée. Citons : responsable du développement des ventes, chef de produit, acheteur, sourceur, directeur de magasin, chef de rayon, moniteur relais magasins / formateurs, pilote. Notons le développement du « category manager » : à la jonction du marketing et du commercial, il a une vision globale d'une famille de produits, des prix à la promotion et jusqu'à la demande des consommateurs dont il fait remonter les attentes et les profils.

Les critères d'achat et motivations

La capacité à sécuriser des volumes importants est fondamentale : les ruptures ne sont pas acceptables en GMS. L'offre française n'étant sur ce point pas la mieux placée (faibles volumes, dispersion, saisonnalité), les importations dominent avec de 50% à 70% des achats.

La durabilité, entendue dans la plupart des cas dans son acception réduite à la protection des stocks, a profondément évolué sur la période 2005-2012 après un accueil initial plutôt tiède par les producteurs et acteurs du marché français. Pourtant les écolabels font leur percée. On note tout de même des écarts entre les préférences des équipes centrales des enseignes (direction développement durable) et les chefs de rayons. Cet écart est d'autant plus grand que les achats sont décentralisés. Le MSC, référentiel aujourd'hui le plus reconnu d'entre tous, est très présent dans les rayons surgelés mais n'est pas visible sur le rayon marée et fait encore l'objet d'un certain nombre de critiques des professionnels de la marée. La demande pour les produits labellisés Bio ne faiblit pas. La nouvelle réglementation étiquetage complexifie quant à elle la traçabilité tout au long de la chaîne de distribution, exigeant l'utilisation de nouveaux outils pour accompagner l'augmentation mécanique du nombre de références.

L'origine est un critère à plusieurs dimensions : à l'échelle nationale, si les consommateurs français déclarent en général donner leur préférence aux produits français, les importations représentent selon les espèces entre 50% et 100% des achats ; sur le littoral, les consommateurs avertis peuvent rechercher des origines locales pour des espèces précises et des produits entiers, tandis que les points de vente "dans les terres" ont plus de références en produits transformés.

Enfin, du fait de l'évolution tant des pratiques du personnel en magasin que des modes de consommation et de son impact logistique et environnemental, l'emballage prend de plus en plus d'importance dans la politique d'approvisionnement.

Le banc marée

C'est un rayon peu rentable (de 0,5% à 3% du CA total du magasin pour une contribution souvent négative en terme de marge nette) mais indispensable pour l'image et l'attractivité. Celle-ci repose fortement sur le (la) chef de rayon et ses « théâtralisation » du rayon.

L'offre française

L'offre : une flotte qui peine à se renouveler et un mareyage qui se concentre

La flotte de pêche française en métropole (4472 navires en 2016), connaît une diminution de son effectif au fil des ans et on ne compte plus que 246 entreprises en 2015 contre 350 en 2009 sous le triple effet :

- Des droits à pêcher atteints avec un nombre réduit de navires en raison de leur productivité accrue ;

- des volumes d'achats demandés par les centrales de la GMS qui poussent au regroupement ;
- des compétences de gestion de plus en plus pointues qu'il faut maîtriser ;
- de l'absence de repreneurs lors des départs en retraite.

Atouts et faiblesses de l'offre française

L'offre française de pêche pâtit d'un déficit d'« organisation » au regard des besoins de la GMS prise dans sa globalité : **faibles volumes, dispersion, saisonnalité, manque de prévisibilité, pas assez à l'écoute du marché**. Cela est surtout vrai pour les magasins des enseignes ou la centrale affiche un fort « taux de pénétration », d'autant plus si implantés dans les terres. L'offre française d'aquaculture est considérée comme quantité négligeable par les acheteurs (huîtres et moules mis à part).

En revanche, la GMS reconnaît les qualités de l'offre nationale (**grande diversité de produits et proximité, garante de fraîcheur, de réactivité et d'une durée de vie plus longue**) et s'en sert pour répondre à la demande plus experte des consommateurs fréquentant les magasins sur la côte.

Recommandations

- Seule l'**aquaculture** permet de répondre totalement aux qualités attendues par les distributeurs (volume, prix, prévisibilité, garantie sanitaire, certification environnementale). Le développement de cette production échappe en grande partie aux opérateurs privés et dépend d'une politique publique globale de cette filière.
- Le développement de **gammes de produits emballés et prêt-à-consommer** est nécessaire pour satisfaire la demande. Ce mouvement nécessite **investissement et formation**, et renforcera le mouvement de concentration observé ces dernières années.
- Pour rassurer le chef de rayon et mieux gérer les stocks, **l'allongement de la DLC** est jugée utile et nécessaire : la surgélation sur les produits transformés et les traitements à haute pression sont à développer.
- **L'emballage** devient un enjeu tant en BtoB (impact sur le transport et les pratiques en magasin) qu'en BtoC (DLC, visuel, information). **Innover collectivement apparait la solution.**
- Le rayon marée des GMS n'est pas rentable tout en étant indispensable et requérant de l'expertise. Les mareyeurs ont tout intérêt à être en apport de **solutions pour accompagner le développement de la théâtralisation et du conseil**, voire d'externalisation totale du rayon dans certains cas.
- La **segmentation fine des marchés** est importante afin de proposer le bon équilibre entre les trois segments traditionnel / LS / traiteur (prêt à cuire/consommer) qui varie selon le taux de pénétration de leur centrale et le positionnement géographique du magasin.

