

VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur

Comment la grande distribution fidélise-t-elle sa clientèle
grâce aux produits préparés sur place ?

Etude de cas Carrefour



AUTOUR DU COMPTOIR

Justine MARTIN
Option MARKET
Promotion 2020-2023



VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur

Comment la grande distribution fidélise-t-elle sa clientèle grâce aux produits préparés sur place ? Étude de cas Carrefour

Justine MARTIN
Option MARKET
Promotion 2020-2023

Enseignante référente : Mme HALAWANY-DARSON, enseignante chercheuse au campus
agronomique de Vetagro Sup

Tuteur entreprise : M BEAUFILS, chef de Catégorie Charcuterie Fromage Restauration chez
Carrefour



« L'alternant conserve la qualité d'auteur ou d'inventeur au regard des dispositions du code de la propriété intellectuelle pour le contenu de son mémoire et assume l'intégralité de sa responsabilité civile, administrative et/ou pénale en cas de plagiat ou de toute autre faute administrative, civile ou pénale. Il ne saurait, en cas, seul ou avec des tiers, appeler en garantie VetAgro Sup. »

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier l'équipe de la catégorie charcuterie, fromage, traiteur et restauration pour son accueil dans le cadre de mon contrat de professionnalisation. J'ai travaillé dans une équipe dynamique, bienveillante, toujours disponible pour répondre aux questions et partager ses connaissances.

Je tiens ensuite à remercier tout particulièrement Pierre BEAUFILS pour son accompagnement que ce soit dans les missions quotidiennes ou dans la rédaction de mon mémoire.

Un remerciement également pour les managers en magasins qui ont su dégager du temps pour m'accueillir et répondre à mes questions lors des visites en magasin.

Je remercie ma tutrice enseignante, Mme HALAWANY-DARSON pour son accompagnement, ses conseils et sa disponibilité tout au long de cette année de contrat de professionnalisation. Cette aide a été précieuse aussi bien au quotidien que pour la rédaction de mon mémoire.

Je souhaite également remercier toute l'équipe pédagogique de Vetagro Sup pour ses enseignements enrichissants, pour son accompagnement et pour l'ouverture d'esprit que cette école apporte à ses étudiants.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont aidée de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Résumé

Les habitudes et les comportements alimentaires des Français ne cessent d'évoluer. Pendant la période des trente glorieuses, les grandes surfaces étaient synonymes de sécurité et d'abondance alimentaire. Cependant, en sortie d'épidémie, les tendances ont été totalement inversées ; on observe une méfiance envers les produits issus de l'industrie agroalimentaire. Pour se renouveler et se positionner sur plus de marchés, la grande distribution se lance dans la restauration rapide et veut proposer des produits plus traditionnels pour redonner confiance aux consommateurs.

Le client est au cœur des stratégies des entreprises cherchant à connaître au maximum leur cible dans le but de la fidéliser. Le « préparé sur place » pourrait être une stratégie de la grande distribution qui vise à plaire et fidéliser la clientèle avec des produits de kiosques, sandwicherie et rotisserie préparés sur place. C'est pourquoi la problématique retenue est la suivante : Comment la grande distribution fidélise-t-elle sa clientèle grâce aux produits préparés sur place ?

Dans cet objectif de fidélisation, Carrefour a souhaité refonder son offre de restauration rapide. Pour ce faire, une analyse de l'enseigne et de la concurrence a été effectuée et un questionnaire consommateur a dressé le profil de la clientèle pour assurer la correspondance de l'offre à la demande. Toujours dans le but d'assurer la satisfaction client un groupe de discussion a permis d'identifier les points d'amélioration pour l'avenir.

Mots-clés : stratégie, fidélisation, GMS, restauration rapide, préparé sur place

Abstract

French eating habits and behaviour are constantly changing. During the boom years, supermarkets were based on quality and abundance. However, these trends have been completely reversed since the pandemic, with a growing distrust towards agri-food industry. To innovate and increase their market shares, supermarkets are changing into fast food chains, offering more traditional products in order to restore consumer confidence. Customer is at the core of companies' strategies which try to identify their targets and build loyalty. It could be a mass retail strategy to offer products prepared on site that aim to please customers and increase their loyalty with facilities such as kiosk, sandwich bar and rotisserie.

Therefore, our central research question is the following: How can supermarkets build customer loyalty with "on the spot products"?

With the aim of building customer loyalty, Carrefour wanted to overhaul its fast food offer. Brand and competitor analyses were carried out and a questionnaire was used to draw up a consumer profile to ensure that demand is matched by supply. For the purpose of customer satisfaction, a focus group was held to identify areas for future improvement.

Key words: strategy, building customer loyalty, supermarkets, fast food, prepared on the spot

Table des matières

Remerciements	
Résumé	
Abstract	
Table des tableaux	
Table des figures	
Table des abréviations	
Introduction	1
Partie 1 : Le contexte actuel	3
I- Où en est la grande distribution ?	3
a- Les crises financières et sanitaires et leurs impacts sur les GMS	3
b- L'état actuel de la grande distribution alimentaire	4
c- La vision des consommateurs au sujet de la GMS.....	4
II- Les attentes des consommateurs dans la société actuelle	5
a- Les contraintes auxquelles fait face le consommateur contemporain	6
b- L'impact de la covid 19 sur les habitudes alimentaires des Français	6
c- Les nouveaux modes de vie des Français	7
III- La restauration rapide et ses enjeux	8
a- La RHF au lendemain de la Covid.....	8
b- La concurrence sur le marché de la restauration rapide	8
c- Les leviers de croissance de la restauration rapide	9
Partie 2 : La fidélisation grâce aux produits préparés sur place	11
I- La fidélisation client	11
a- Qu'est-ce que la fidélisation client ?	11
b- Les enjeux de la fidélisation	12
c- La fidélité client selon le consommateur	13
II- Présentation de l'enseigne et de ses objectifs	14
a- Présentation de l'enseigne Carrefour et du service	14
b- Le « préparé sur place » chez Carrefour	15
c- Missions confiées, enjeux et problématique	16
III- Matériels et méthodes	16
a- Le benchmark concurrentiel	17
b- Le questionnaire consommateur	17
c- Le groupe de discussion.....	18
Partie 3 : Analyses et résultats	19
I- Diagnostics internes et externes d'Autour du Comptoir	19
a- La concurrence directe	19
b- La concurrence indirecte	21
c- Matrice SWOT.....	21
d- Positionnement de l'enseigne Autour du Comptoir	22
II- Typologie et perception de la clientèle	24
a- Les critères sociodémographiques de la clientèle interrogée	24
b- Les attentes des clients interrogés concernant la restauration rapide	25
c- La perception d'ADC par ses clients.....	26
III- Mix-Marketing et résultats	28
a- Le Mix-Marketing d'Autour du Comptoir	28

b- Les actions mises en place à la pâtisserie et aux kiosques.....	30
Partie 4 : Discussions, plans d'actions et limites	32
I- Discussions des résultats et limites de l'étude.....	32
II- Plan d'actions proposé	33
III- Prise de recul	35
Conclusion.....	36
Bibliographie	38
Table des annexes.....	41

Table des tableaux

TABLEAU 1: CLIENTS FIDELES PERDUS SELON LES SECTEURS DANS LE CAS D'UNE HAUSSE DE 25% DES PRIX	14
TABLEAU 2 : COMPARATIF DES OFFRES CONCURRENTES D'AUTOUR DU COMPTOIR	20
TABLEAU 3: MATRICE SWOT D'AUTOUR DU COMPTOIR	22
TABLEAU 4 : RECAPITULATIF DE L'IMPORTANCE DES CRITERES SELON LES CONSOMMATEURS INTERROGES	26
TABLEAU 5 : RECAPITULATIF DES AVIS DE LA CLIENTELE ADC	27

Table des figures

FIGURE 1: LES RAISONS DE LA FIDELITE DES CONSOMMATEURS ENVERS LES RETAILERS	5
FIGURE 2: CARTE DES PERCEPTIONS DE L'OFFRE AUTOUR DU COMPTOIR PAR RAPPORT A LA CONCURRENCE	23
FIGURE 3: REVENUS BRUTS DES FOYERS ET CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	24

Table des abréviations

ADC : Autour du comptoir

AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne

BEA : Bien-être animal

CA : Chiffre d'affaires

FQC : Filière qualité Carrefour

GMS : Grandes et moyennes surfaces

GSA : Grandes surfaces alimentaires

MDD : Marque de distributeur

PGC : Produits grande consommation

PLV : Publicité sur le lieu de vente

RHD : Restauration hors domicile

RHF : Restauration hors foyer

SDMP : Supermarchés à dominante marques propres

SIQO : Signe officiel d'identification de la qualité et de l'origine

TAN : Tronc d'assortiment national

Introduction

Les habitudes alimentaires ont connu une évolution significative ces dernières années, influencées par divers facteurs tels que les modes de vie changeants, les préoccupations en matière de santé, le développement de nouvelles technologies et le contexte inflationniste. Les crises sanitaires et financières ont impacté le comportement des Français et ont fait émerger de nouvelles tendances. Parmi les principales, on observe un engouement croissant pour la restauration hors domicile et un changement de notoriété pour les grandes surfaces.

La restauration hors domicile a gagné en popularité ces dernières années. Cette tendance est principalement motivée par un rythme de vie de plus en plus frénétique, où les consommateurs recherchent des solutions pratiques et rapides pour se nourrir. La diversification des options alimentaires proposées par la restauration hors domicile, avec des menus adaptés à différents régimes alimentaires et des influences culinaires du monde entier, atteint un large éventail de clients.

D'autre part, les grandes surfaces alimentaires appréciées auparavant pour leur commodité et leur large choix de produits sont aujourd'hui montrées du doigt pour leur image trop industrielle et peu éthique. Cependant le contexte inflationniste actuel limite le pouvoir d'achat des Français et favorise l'achat en GMS où les prix sont plus abordables. La GMS fait donc face à des enjeux importants : renouer avec sa clientèle, redonner confiance au consommateur et se détacher de cette image industrielle.

Pour ce faire, la GMS propose des produits frais et préparés sur place en toute transparence sous l'œil de la clientèle. Ces produits, vendus plus chers que les produits de grande consommation, permettent de proposer à une clientèle plus sélective, des produits se rapprochant du fait maison. Parmi « le préparé sur place », il est possible de retrouver :

- les produits de la boulangerie pâtisserie,
- la rôtisserie qui propose des gratins, de la viande, des quiches et des pizzas cuisinés et cuits le jour même sous l'œil du consommateur. Ces produits se rapprochent des produits trouvés chez le traiteur ou chez le boucher,
- les préparations bouchères,
- les enseignes de restauration rapide qui proposent des recettes faites sur place permettant à la grande distribution de répondre aux nouveaux besoins d'une société plus active.
- les plateaux de fruits de mer, de fromages, de charcuteries,
- la carte traiteur et traiteur en ligne,
- les fruits et légumes prédécoupés,
- ou encore les kiosques, des shop in the shop proposant des produits inspirés de la cuisine des quatre coins du monde.

Cette volonté de recréer un lien émotionnel avec les consommateurs découle d'une volonté de fidélisation. En effet, la fidélité de la clientèle est un des objectifs majeurs des entreprises et se trouve au cœur de toutes les stratégies. Cela passe par une analyse et une connaissance détaillée du comportement des consommateurs pour adapter l'offre à la demande et améliorer l'expérience client. Pour convaincre le client, de nombreuses enseignes adoptent comme stratégie de fidélisation l'utilisation de programmes de récompenses, des offres personnalisées ou une forte communication sur les réseaux sociaux. Les entreprises doivent s'adapter aux besoins changeants des consommateurs et une importance croissante doit être accordée à la commodité, à la diversité des choix et à la transparence des produits alimentaires.

L'entreprise concernée dans ce rapport est l'entreprise Carrefour. Grande enseigne de distribution, le client est au centre de l'attention et toutes les décisions sont prises dans le but de le convaincre et de

le satisfaire. Ces enjeux aboutissent à la problématique suivante : comment la grande distribution fidélise-t-elle sa clientèle grâce au « préparé sur place » ?

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise avait besoin de refonder l'offre de restauration rapide pour relancer son activité et améliorer l'expérience client tout en maintenant la dynamique des kiosques et de la pâtisserie. C'est sur ces trois rayons de produits préparés sur place que ce mémoire sera focalisé.

Dans un premier temps le contexte général sera abordé avec un état des lieux de la GMS, un état des lieux des attentes actuelles et des nouvelles tendances de consommation et enfin un état des lieux de la restauration hors domicile. Un avant/après de l'épidémie sera dressé pour ces trois thèmes.

En deuxième partie, une présentation de l'enseigne, du service, des missions et du contexte d'étude introduira la partie matériels et méthodes qui dépeint la méthodologie mise en place pour répondre à la problématique.

La troisième partie présentera les résultats obtenus grâce à trois enquêtes, une auprès de la concurrence, deux auprès des consommateurs et en proposera une analyse.

Enfin, en dernière partie, les résultats seront discutés, les limites de l'étude seront présentées, des plans d'actions pour l'entreprise seront proposés et pour finir une prise de recul sur la période en entreprise apportera un regard réflexif sur l'expérience.

Partie 1 : Le contexte actuel

I- Où en est la grande distribution ?

L'abréviation GMS (grandes et moyennes surfaces) fait référence à un mode de distribution où il y a au moins 50% de produits alimentaires sur une surface minimum de 400 m². Le parc de GMS en France est composé d'environ 2 257 hypermarchés, 5 974 supermarchés et 3 511 SDMP (supermarchés à dominante marques propres). On dénombre plus de 30 000 points de ventes de commerce de détail à prédominance agroalimentaire en France appartenant à 40 enseignes différentes. La grande distribution représente aujourd'hui 190 milliards d'euros de chiffre d'affaires (André-Chaigneau, 2021), et la pérennité de ce mode de distribution demande une constante adaptation aux enjeux actuels.

a- Les crises financières et sanitaires et leurs impacts sur les GMS

L'histoire de la grande distribution est marquée par trois phases : une phase pionnière où le modèle de l'hypermarché est perçu comme l'aboutissement de la révolution commerciale des Trente Glorieuses, une phase d'élargissement et une phase d'adaptation « aux exigences contradictoires d'une clientèle demandeuse à la fois d'un meilleur service commercial et de prix bas » (Daumas, 2006).

Depuis les années 2010 une stagnation du pouvoir d'achat est observée. Ce phénomène a eu pour conséquence une perte de 7% du marché pour les produits de grande consommation en 2018. Les rendements et le nombre de fréquentations des hypermarchés étaient déjà en baisse avant l'épidémie de Covid 19 avec une diminution respective de -2,4% et -2,6% (André-Chaigneau, 2021). En parallèle de cette diminution, le phénomène inverse était dans les supermarchés. Ainsi, la tendance des Français à privilégier les surfaces plus petites faisait déjà son apparition avant l'épidémie. Ce décrochage envers les hypermarchés s'est accentué durant la crise sanitaire en raison d'un engouement des consommateurs à privilégier les commerces de proximité ou de petites surfaces afin de limiter les échanges.

D'autres facteurs sont entrés en jeu dans le déclin des hypermarchés. En 2019, la loi Egalim est entrée en vigueur. Cette « loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et alimentation saine, durable et accessible à tous » (L'agence Bio, 2021) a plusieurs objectifs :

- une rémunération plus juste des producteurs
- un renforcement de la qualité des produits alimentaires
- un renforcement des engagements sur le bien-être animal
- un favoritisme d'une alimentation saine et durable pour tous
- une réduction de l'utilisation du plastique dans le domaine alimentaire

Dans l'objectif d'une alimentation plus durable, un article de loi (entre autres) a été créé dans le but de limiter le gaspillage alimentaire. En effet, la loi impose un encadrement des promotions et interdit toute remise supérieure à 34%. Cette nouvelle législation a desservi les hypermarchés, grands adeptes des fortes promotions afin d'écouler les stocks.

Les grandes surfaces ont été les grandes gagnantes du confinement. Durant cette période, environ 75% des consommateurs se rendaient en GMS pour faire leurs courses contre 68% en sortie de confinement (Xerfi, 2022). Les Français ont choisi de se tourner vers les GSA pour leur très large offre, leurs stocks et donc ainsi limiter les sorties. Les drives et les livraisons à domicile ont également été bénéfiques aux GSA durant la période d'épidémie.

Après une forte augmentation en 2020, le volume des ventes au détail de produits alimentaires a reculé de -0,5% (Xerfi, 2022) sans pour autant retomber aux chiffres d'avant crise. Cette baisse a été limitée « grâce » à la fermeture des restaurants et à l'arrivée en masse du télétravail. Un report vers la consommation à domicile a permis aux GSA de limiter les pertes durant cette période difficile.

b- L'état actuel de la grande distribution alimentaire

Avec le retour à la normale, l'amélioration de la situation sanitaire et la fin des restrictions, la restauration hors foyer reprend peu à peu sa place dans les habitudes des Français. Les bénéfices du report vers la consommation à domicile observés pendant la crise (voir partie précédente) disparaissent peu à peu. Pour contrebalancer cet effet, les GSA peuvent compter sur le télétravail qui s'est implanté dans le quotidien de beaucoup de salariés et qui permet de maintenir une stimulation des ventes en GSA.

Les grandes surfaces alimentaires génèrent une majeure partie de leur chiffre d'affaires grâce aux produits alimentaires. Ce chiffre serait en pleine augmentation ces dernières années grâce à un élargissement de l'offre alimentaire et de restauration au détriment des produits non-alimentaires (Xerfi, 2022)

Même si la grande distribution représente un très gros chiffre d'affaires, elle reste sensible aux changements de contexte économique. La guerre en Ukraine impacte directement le consommateur et donc les GMS. Depuis le début de l'année 2022, un contexte inflationniste s'est installé et a modifié le prix à la consommation de la grande distribution. En mai 2022, une hausse de 4,1% en moyenne sur un an avait été enregistrée sur les produits alimentaires (Xerfi, 2022). Cette hausse des prix a drastiquement changé le comportement d'achat des français (cette partie sera développée ultérieurement) et a donc forcé la grande distribution à adapter ses stratégies. La situation inflationniste inédite dans laquelle les consommateurs sont plongés et les fortes pressions sur le pouvoir d'achat ont augmenté la sensibilité au prix menaçant ainsi la fidélité à leur enseigne habituelle. Le travail autour de l'image prix est alors au cœur de la stratégie des GSA pour fidéliser sa clientèle et conquérir de nouveaux consommateurs.

En dehors du contexte sanitaire et inflationniste, le vieillissement de la population, la diminution de la taille des ménages et les nouvelles tendances d'achat ont également un impact sur la fréquentation des formats de vente proposés par les GSA. La grande distribution a connu, depuis les années 1960 de nombreuses transformations qui ont chamboulé son organisation, son offre, ses prix mais aussi son rapport à la clientèle (Daumas, 2006). Cette évolution constante se fait dans l'objectif de conquérir de nouvelles parts de marché et demande une adaptation à la consommation, à la réglementation, à la concurrence, et aux rapports avec les fournisseurs.

c- La vision des consommateurs au sujet de la GMS

Entre les années 1945 et 1973, période des trente glorieuses, l'image d'abondance et de sécurité était renvoyée par les produits industriels. Aujourd'hui, cette image a totalement changé et seulement 30% des Français associent le mot « industriel » à quelque chose de positif. Depuis les années 2000, cette notion est souvent reliée à des scandales sanitaires, alimentaires ou à des mensonges (Borel et Gault, 2022).

Outre le fait que la Covid 19 ait bouleversé les habitudes et les comportements alimentaires, le XXème siècle reste marqué par « un passage d'une ruralité agricole dominante à une industrialisation et une urbanisation fulgurante, d'une alimentation de pénurie à une démocratisation de l'accès à une alimentation carnée et sécurisée pour le plus grand nombre ». Il semblerait que cette abondance alimentaire soulève aujourd'hui des questions de santé, de bien-être animal, de cohésion sociale ou encore environnementales (Borel et Gault, 2022).

L'étude Emarsys, « Comprendre le « paysage » de la fidélité client en 2021 », réalise un état des lieux de la fidélisation dans le monde auprès de 7 000 consommateurs. Au cours de cette étude, les clients interrogés donnent les raisons pour lesquelles ils restent fidèles aux retailers. Les retailers sont des détaillants, des personnes tenant un commerce de détail. Ils n'appartiennent pas obligatoirement au domaine de l'agroalimentaire, cependant 55% des répondants assimilent le terme retailers au secteur de l'alimentation et de la boisson.

Parmi les réponses, 57% des interrogés affirment que la large gamme de produits est une raison de leur fidélité, 45% évoquent les promotions régulières, 44% citent les prix bas, et 42% jugent l'excellent service client comme raison de leur fidélité. Dans les réponses obtenues, seulement 19% estiment que les fortes valeurs éthiques sont une motivation à revenir dans le magasin (Voir **Figure 1**). (Emarsys, 2021)

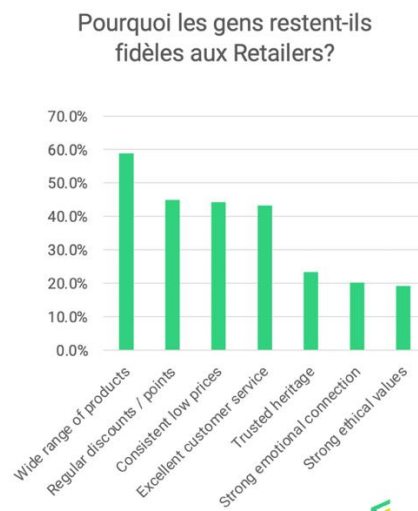


Figure 1: Les raisons de la fidélité des consommateurs envers les retailers
Source : Emarsys (2021)

Ainsi, la majorité des consommateurs perçoivent principalement les retailers comme un endroit avec une abondance de produits, des réductions ou des prix bas. Très peu de personnes assimilent les retailers comme une zone de confiance avec des valeurs éthiques. Ces résultats restent à nuancer par rapport à notre sujet car cette étude est menée sur cinq pays (États-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie) aux mentalités bien différentes. La question posée concerne les retailers en général, les réponses données ne sont pas toutes en lien avec les GSA.

Ainsi, les principaux enjeux des grandes surfaces alimentaires seraient de préserver la compétitivité de leurs prix en prenant en compte le contexte inflationniste, de dynamiser la fréquentation de leurs points de vente et de s'adapter aux nouveaux comportements d'achats des Français. Cette conclusion succincte de la première partie permet d'introduire la prochaine qui développera les nouvelles attentes consommateurs en évoquant les habitudes alimentaires mais aussi les nouveaux modes de consommation.

II- Les attentes des consommateurs dans la société actuelle

Ces dernières années ont été marquées par de nombreux changements. Après la crise économique de 2008 qui a eu un impact sur le long terme sur les façons de consommer, la société d'aujourd'hui subit un contexte inflationniste sans précédent. Entre temps, la crise sanitaire de la Covid 19 a mis à l'arrêt le monde entier, a changé les modes de vie et de consommation en laissant des traces indélébiles dans

les têtes des Français (entre autres). Dans cette partie, nous verrons quelles sont les contraintes auxquelles fait face le consommateur contemporain, mais aussi quels sont les tendances alimentaires et modes de consommation qui ont émergé ces dernières années.

a- Les contraintes auxquelles fait face le consommateur contemporain

Comme expliqué précédemment, depuis novembre 2021 les prix sont repartis à la hausse. L'inflation a atteint 5,2% sur un an en mai 2022 (INSEE, 2023) et cette tendance se poursuit encore aujourd'hui. En plus de ce contexte inflationniste, la France recense plus de 2,2 millions de chômeurs (INSEE, 2023). La situation économique et financière des ménages impacte leur décision d'achat et les pousse à ajuster leurs comportements.

Les besoins alimentaires étant incompressibles, les Français ont choisi de se tourner vers des produits moins chers, nécessaires (moins d'achats impulsifs) et de descendre en gamme. C'est donc pour rester en adéquation avec la demande actuelle que les enseignes de grandes distributions ont choisi de développer leurs marques MDD (marque de distributeur). Différentes gammes de marques de distributeurs existent allant du discount (par exemple la marque Simple de l'enseigne Carrefour ou encore la marque ECO+ de l'enseigne Leclerc) à la marque plus qualitative telle que Reflets de France (Carrefour) ou Nos Régions ont du Talent (Leclerc).

Pour faire face à l'inflation, les consommateurs ont déjà adopté de nouveaux comportements d'achat. En effet, ils se tournent de plus en plus vers les produits MDD. Leur part de marché parmi les produits de grande consommation a atteint 32,5% en avril 2022 (Xerfi, 2022). Parmi ces produits de MDD, le consommateur privilégie actuellement les MDD économiques avec +15,8% en fin avril 2022 contre une baisse de -3,9% pour les MDD classiques (Xerfi, 2022). Les Français ont également tendance à davantage acheter dans les SDMP puisque le taux de fréquentation de ces structures a pris 1,5 point entre 2021 et 2022 (Xerfi, 2022). Une réduction d'achat des produits frais traditionnels est observée : -4,8% fin avril 2022 contre -1,6% pour les PGC et frais libre-service (Xerfi, 2022). 68% des Français envisagent de limiter leurs sorties au restaurant dans le but de faire des économies. Toujours dans le but de limiter leurs dépenses, les Français se tournent davantage vers les offres promotionnelles avec une pression promotionnelle qui a augmenté de 8% au premier trimestre 2022 (Xerfi, 2022).

Ainsi, dans ce contexte économique complexe, les consommateurs ont tendance à faire très attention à ce qu'ils dépensent.

b- L'impact de la covid 19 sur les habitudes alimentaires des Français

Les consommateurs ont changé leur façon de consommer et sont en quête de réassurance. De moins en moins de personnes ne font plus du tout attention à ce qu'ils achètent. La santé est le 2^{ème} critère principal dans le choix des consommateurs après le prix. En effet, pour 46% des foyers le « bon pour la santé » est le critère numéro 2 dans le choix du produit acheté (Borel et Gault, 2022).

Aussi, le manger mieux et sain, c'est-à-dire la consommation d'aliments avec du goût et garants d'une bonne santé, a pris de l'ampleur. Derrière ce concept, les consommateurs voient pour 49% d'entre eux une alimentation équilibrée et pour 33% d'entre eux le plaisir des sens (Borel et Gault, 2022). Depuis quelques années, le côté bon pour la santé définit de plus en plus un produit sain que le bon goût. Certains consommateurs se tournent vers des applications détaillant les compositions, les bonnes ou mauvaises substances ou proposant des produits alternatifs comme l'application Yuka.

Les Français souhaitent se tourner vers des produits locaux ou encore des produits issus de circuits courts. On observe en parallèle une baisse de la fréquence d'achat des produits bio. La notion de proximité est devenue un concept très recherché que ce soit au niveau national ou régional. Les achats

directement aux producteurs ou en AMAP se retrouvent de plus en plus dans les habitudes. Le « fabriqué en France » est le premier critère d'achat devant le prix d'après une étude de l'ObSoCo en décembre 2021 (ObSoCo, 2021).

Le fait maison est également de plus en plus au cœur des habitudes alimentaires des Français et ce phénomène a été accentué par la crise sanitaire. En effet, 75% des Français interrogés préparent 7 plats sur 10 eux-mêmes et 46% indiquent consommer 9 à 10 plats faits maison (Borel et Gault, 2022). Depuis la sortie du confinement, le consommateur va moins souvent en magasin et fait de plus gros paniers.

En parallèle de ces nouvelles habitudes de consommation, l'industrie de la viande est perçue de plus en plus négativement. En effet, 85% des Français estiment que l'élevage industriel est néfaste pour l'environnement et 71% des Français sont d'accord pour dire que l'élevage industriel est synonyme de souffrance animale (Welfarm, 2022). La part des personnes suivant des régimes végétariens ou végans représente une part toujours très minime (2,2% de la population) mais ne cesse d'augmenter. Le pourcentage de personnes flexitariennes est passé de 7,7% en 2016 à 24% en 2021. De plus, près de 28% des Français interrogés pensent devenir flexitariens d'ici deux ans et de plus en plus de personnes sont prêtes, ou ont déjà commencé à diminuer leur consommation de viande rouge pour des raisons environnementales ou de santé (Ifop, 2021).

Même si le marché des alternatives végétariennes ou végans est en expansion, le marché de la viande est toujours très important et la consommation de viande serait repartie à la hausse depuis 2021 selon une étude de l'Agreste et France Agri Mer. (Agreste, 2022)

c- Les nouveaux modes de vie des Français

Depuis quelques années et depuis le retour à la normale post crise sanitaire, une accélération du mode de vie et une diminution du temps passé à table sont observées. En 2016, plus de 4 français sur 10 effectuaient un repas en dehors de chez eux au moins une fois par semaine. Les consommateurs se tournent vers la restauration rapide majoritairement en semaine lorsqu'ils sont au travail (44%), dans un espace public (26%) et seulement 12% lorsqu'ils sont chez eux (Xerfi, 2019). Cette tendance concerne essentiellement le déjeuner et se traduit par une recherche d'un service toujours plus rapide et pratique. Les achats de snacking en GMS se font majoritairement après le travail mais aussi après le shopping.

La RHD a pris de l'ampleur notamment chez les personnes entre 25 et 35 ans et les parts de marché de la RHD empiètent de plus en plus sur celles de la GMS. En 2008, les GMS représentaient 50,3% des parts de marché contre 26,2% pour la RHD. En 2018, les GMS ne représentaient plus que 46% et la RHD avait légèrement augmenté pour atteindre 27,6%. (Xerfi, 2019)

Sur un an, c'est 9,9 milliards de repas qui sont pris en extérieur. Cela représente environ 152,5 achats hors domicile par habitant. Parmi ces 9,9 milliards de repas, 1,3 milliard sont des petits-déjeuners soit 20 achats hors domicile et 8,5 milliards sont des repas et snacking soit 132 achats hors domicile (FranceAgriMer, 2018).

Au-delà de la restauration rapide, une montée en puissance de la livraison à domicile, du click and collect et de la restauration ambulante est observée. Ce type de restauration également appelé restauration nomade ou street vending, est un concept où la vente de nourriture se fait directement dans la rue.

III- La restauration rapide et ses enjeux

Comme expliqué dans le paragraphe précédent, la population française se tourne de plus en plus vers une offre nomade, pratique, efficace qui s'adapte à son rythme de vie. La restauration rapide, qui répond entièrement à cette demande, est une activité qui consiste à vendre des produits alimentaires qui seront consommés sur place, vendus à emporter ou livrés à domicile. Ces plats sont prêts à consommer et sont généralement présentés dans des emballages jetables. Le secteur de la restauration rapide est majoritairement composé d'acteurs indépendants cependant l'activité reste dominée par des grands groupes tels que Mc Donald's, le groupe Duff (Brioche Dorée), Brands (KFC et Pizza Hut)...

a- La RHF au lendemain de la Covid

En 2017, le marché français de la restauration hors domicile était estimé à 89,7 milliards d'euros (Xerfi, 2019). Le marché de la RHD regroupe en réalité la restauration commerciale (traditionnelle et rapide), la restauration collective, la restauration hôtelière, la restauration automatique (distributeurs) et également les circuits alimentaires alternatifs (grandes surfaces, boulangeries, stations-service,...).

La restauration commerciale représentait en 2017 plus de 50% du chiffre d'affaires de la restauration hors foyer (Xerfi, 2019). Au sein de la restauration commerciale, une progression du poids de la restauration rapide est observée grâce aux facteurs socio-culturels évoqués précédemment (nomadisme, réduction du temps passé à table, etc.)

Entre 1990 et 2018, les restaurations traditionnelles et rapides ont réussi à augmenter leurs parts de marché en passant de 62,5% à 67,3 % contrairement aux bars et cafés qui sont passés de 20,3% à 15,3%. En 2018, une augmentation de 1,2% du nombre de clients en restauration rapide a été recensée contre une perte de 0,5% pour la restauration traditionnelle. Cette progression de la restauration rapide est en partie due à l'explosion de la vente de sandwiches (+ 22,4% entre 2009 et 2017) et à l'élargissement constant de la gamme avec des pains pita, nordiques, wraps,... (Xerfi, 2019)

L'épidémie de la Covid 19 a eu un impact sur le fonctionnement du système agroalimentaire mais également sur les habitudes de consommation. La restauration hors domicile a lourdement été impactée par l'épidémie de la Covid 19 puisque le nombre de repas perdus en restauration entre le 16 mars 2020 et le 26 avril 2020 est estimé à plus de 600 millions (Dauvers, 2020). Ces repas en moins correspondent à une perte d'une valeur de 1 milliard d'euros par semaine de confinement et 70 % des repas perdus en restauration ont été gagnés par la GMS (Dauvers, 2020). Néanmoins, certains établissements de restauration rapide ou traditionnelle ont limité l'impact grâce à la vente à emporter ou à la livraison.

C'est seulement après 10 mois de fermeture répartis sur 2020 et 2021 que les établissements ont pu rouvrir leurs portes et tenter de reprendre peu à peu leur travail. Les restaurateurs ont dû s'adapter à cette situation et innover pour maintenir ou relancer les activités.

b- La concurrence sur le marché de la restauration rapide

Aujourd'hui, les offres proposées en restauration rapide sont diverses et peuvent se classer sous forme de catégories :

- la restauration « à la française » avec les salades, les sandwiches, les quiches,...
- la restauration « à l'italienne » avec les pizzas, les pâtes,...
- la restauration « à l'asiatique » avec les sushis, poke bowls, ramens,...
- la restauration « à l'américaine » avec les burgers, les frites, les tenders,...

Ces produits peuvent être retrouvés dans des boulangeries, des cafés, des brasseries, des traiteurs mais aussi en restauration virtuelle (Frichti, Foodchéri,...).

Au-delà de ces spécialistes, d'autres acteurs comme les GMS se sont positionnés sur des marchés plus larges comme celui du snacking. Ces produits sont prêts à être consommés, faciles à transporter, destinés à un repas rapide et/ou en extérieur et se rapprochent du « grignotage » ou du « manger sur le pouce ».

Les efforts d'innovation de la restauration rapide sont désormais orientés vers la construction d'une offre répondant aux attentes d'une société soucieuse de l'impact de son alimentation sur la santé, l'environnement, le bien-être animal, et la bonne rémunération des producteurs. Sur le marché de la restauration hors domicile, cette tendance se traduit en premier par la montée en puissance du végétal et des produits locaux dans les cartes des restaurants. Le succès des enseignes « healthy » telles que Exki, Dubble, ou Bioburger témoigne bien de l'engouement du public pour ce type de produits. Les restaurateurs commencent à s'adapter à la tendance du végétal en lançant des plats destinés aux végétariens et flexitariens (ne contenant pas de viande mais pouvant inclure des ingrédients d'origine animale tels que les œufs et le lait) et plus rarement en créant des recettes destinées aux végans (aucun produit d'origine animale). Pour la tendance plus générale du durable, les acteurs s'emparent de cette problématique environnementale (réduction de l'empreinte carbone du transport, limitation des emballages, lutte contre le gaspillage, produits sans pesticides, ...) économiques et sociales (lutte pour la bonne rémunération des producteurs) et du bien-être animal.

Les enseignes de terminaux de cuisson (Mie Câline, Paul, Brioche Dorée) ont également leur place dans la liste des concurrents. Déjà très présents dans les centres commerciaux, ils renforcent leur positionnement dans les zones de transit : gares, aires d'autoroutes, stations de métro, etc.

Les professionnels de la restauration rapide sont exposés aux offensives des différents concurrents avec notamment la grande distribution alimentaire. En effet, les GSA ont déjà profité de la bonne dynamique du marché de la restauration rapide via leur offre de snacking et cherchent maintenant à améliorer leur offre de service. Cela passe notamment par l'installation d'espaces de restauration dans les points de ventes et de service de livraison (voir partie suivante).

c- Les leviers de croissance de la restauration rapide

Le secteur de la restauration fait et va faire face à des facteurs déterminants comme la situation économique et financière des ménages. En effet, comme expliqué précédemment le contexte inflationniste change les comportements d'achat. Les acteurs de la restauration rapide doivent alors adapter leurs offres afin que le client perçoive une plus-value à acheter en restauration rapide plutôt que de consommer des repas préparés à domicile.

L'évolution du nombre de points de vente va permettre au secteur de la restauration rapide de développer son activité avec en contrepartie une intensification de concurrence. Une augmentation de la concurrence aura pour conséquence une diminution du chiffre d'affaires moyen par établissement.

Autre enjeu de la restauration rapide, le temps passé à table. Celui-ci semble être dans une dynamique favorable pour le domaine étudié.

Les acteurs de la restauration rapide doivent également adapter leurs offres aux habitudes de consommation qui se portent en ce moment sur des produits de bonne qualité nutritionnelle, respectueux de l'environnement et colportant des valeurs éthiques. On parle aujourd'hui de « shoppercrate » (FranceAgriMer, 2018)

L'intensification de la concurrence dans le secteur de la restauration rapide ou dans le secteur de la RHF en général est également un enjeu de taille. En plus de la pression sur les prix imposée par le consommateur dans ce contexte inflationniste, une pression supplémentaire est ajoutée par l'environnement concurrentiel de ce domaine d'activité. Les enseignes vont devoir proposer des offres à des prix attractifs tout en faisant face à une augmentation des prix des matières premières, des énergies, etc.

Les enseignes de restauration intègrent de plus en plus les plateformes de livraison à domicile pour tirer profit de la tendance du home snacking qui est en pleine expansion.

Dans l'ensemble, le marché de la restauration rapide a été et est toujours porté par les facteurs sociodémographiques (déstructuration des repas, accélération des rythmes de vie, etc.) et est maintenu grâce à l'adaptation constante aux nouvelles tendances de consommation (recettes bio, végan, etc.). Les nouveaux axes de développement de la restauration rapide vont maintenant tourner autour :

- de l'adaptation au succès du végétal et de la cuisine responsable,
- du « Made in France » et les produits labélisés,
- de la densification du maillage territorial,
- de la digitalisation du service client,
- du développement de la livraison à domicile.

Dans le contexte actuel où le consommateur est à la recherche de réassurance, de produits qualitatifs, à bas prix et adapté à son rythme de vie, la satisfaction client est un challenge de plus en plus complexe. Pour redonner confiance au consommateur et atteindre les objectifs fixés, les entreprises doivent accorder une attention particulière à la clientèle et à ses nouveaux besoins et attentes.

Partie 2 : La fidélisation grâce aux produits préparés sur place

Comme évoqué précédemment, les GSA se sont implantées sur le marché de la restauration rapide en installant des enseignes dans les galeries commerciales ou dans les magasins. L'étude présentée portera sur l'enseigne de restauration rapide « Autour du Comptoir », enseigne appartenant au groupe Carrefour.

I- La fidélisation client

a- Qu'est-ce que la fidélisation client ?

Plusieurs définitions de la fidélisation client existent. Chaque entreprise, chaque acheteur a une version différente de la notion de fidélité. Si l'on s'attarde tout d'abord à la définition du dictionnaire, la fidélisation est une action visant à fidéliser une clientèle, un public. Fidéliser revient à « s'attacher durablement une clientèle, un public, par une politique appropriée (informations, prix ou services préférentiels, etc.) » (Larousse, 2022)

Si maintenant la définition est abordée sous un angle plus scientifique, il est possible de citer Jean-Marc LEHU dans « La fidélisation client » paru en 1999, qui définit la fidélisation comme étant « la caractéristique d'une stratégie marketing conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque ou au point de vente. ». Selon lui, « La fidélité n'est alors que la constatation d'une suite d'achats répétés en faveur de la même marque » (Lehu, 1999)

A la suite de nombreuses évolutions du marketing ces dernières années, il paraît incomplet, de parler de stratégie sans prendre en compte les dimensions émotionnelles et expérientielles des consommateurs (Hetzl, 2004).

La fidélisation peut ainsi être perçue comme une stratégie marketing, un engagement ou un attachement. Il existe deux approches différentes de la fidélité : la fidélité comportementale et la fidélité attitudinale.

L'approche comportementale va juger fidèle un consommateur par un acte d'achat répété. Sa fidélité sera définie par son comportement à l'égard de la marque ou de l'enseigne. Cette approche permet de juger la fidélité à un instant t mais ne permet pas d'assurer la fidélité sur le long terme. L'approche attitudinale juge fidèle un consommateur qui achète régulièrement la même marque et lui témoigne une attitude positive. C'est cette même attitude qui va déclencher le comportement d'achat (Lehu, 2003).

La fidélisation peut se faire selon deux approches mais il existe surtout deux grandes formes de fidélisation : la fidélisation induite et la fidélisation recherchée. La première vise à ne pas laisser de liberté au consommateur en verrouillant le marché et en ayant le monopole. La seconde a plutôt pour stratégie de séduire le consommateur et va demander une connaissance parfaite de la clientèle. (Lehu, 2003)

Aujourd'hui, dans une société où la fidélisation est un objectif majeur pour de nombreuses enseignes, il semblerait que la fidélité affective soit au cœur des stratégies marketing (Oliver, 1999).

Selon une étude plus récente de l'entreprise Emarsys en 2021, cinq types de fidélisation client ont été identifiés :

- la fidélité incitée qui est acquise grâce à des remises ou récompenses. Le client sera fidèle tant qu'il y aura des avantages mais n'hésitera pas à changer s'il trouve moins cher ailleurs.
- la fidélité associée qui résulte d'une association entre marques. Le client est fidèle par habitude. Il a toujours fait confiance à ce produit ou cette enseigne.
- la fidélité secrète qui n'est pas dévoilée publiquement. Le client achète le produit car l'expérience est parfaite, le prix est avantageux cependant il n'est pas prêt à l'assumer pour des raisons éthiques par exemple.
- la fidélité éthique qui est fondée sur les principes et valeurs de l'enseigne ou de la marque.
- la fidélité intrinsèque qui est fondée sur le culte de la marque et traduit un engagement affectif. Elle regroupe globalement les 4 fidélités précédentes.

Il existe ainsi plusieurs types de fidélisations dont le but est le même pour toutes les entreprises : avoir la stratégie la plus adaptée et la plus efficace.

b- Les enjeux de la fidélisation

La fidélisation est aujourd'hui au cœur des objectifs des entreprises. En effet, fidéliser un client reviendrait 5 à 10 fois moins cher que d'en gagner un nouveau (Reichheld et Dawkins, 1990). La fidélisation est un objectif stratégique qui demande aux entreprises un raisonnement sur le long terme. La stratégie adoptée pour fidéliser la clientèle dépendra de plusieurs facteurs (Lehu, 2003) :

- le positionnement de l'entreprise et son secteur d'activité,
- la ou les cibles concernées,
- les forces et faiblesses actuelles de l'entreprise,
- la distance entre l'entreprise et le consommateur/client,
- la facilité de mobilisation des partenaires,
- les opportunités conjoncturelles et les menaces potentielles,
- l'axe de communication déjà mis en place,
- les axes de communication de la concurrence,
- le budget consacré à la stratégie de fidélisation,
- l'implication potentielle de l'ensemble des personnels.

La difficulté principale, pour les entreprises vendant des produits grand public comme les GMS, est de fidéliser des centaines de milliers de clients. Cela demande une personnalisation de l'offre et un traitement sur mesure qui s'appuient sur une connaissance parfaite de son client, de son environnement et de ses goûts. Ainsi, les entreprises choisissent un type de client cible qu'ils ont analysé et différencié dans le but de construire une relation qui représentera le plus gros capital de l'entreprise. L'importance de cette relation entre l'entreprise et le client est aujourd'hui un des enjeux le plus largement partagé par toutes les enseignes.

La fidélité n'est pas seulement induite par la satisfaction client, même si elle joue un rôle très important. Il y a quelques années un client était jugé fidèle s'il était satisfait par la qualité du produit ainsi que par le prix perçu. Selon Jean Marc LEHU, il existerait 12 facteurs impactant le jugement du consommateur :

- La qualité perçue du produit

Les consommateurs sont de plus en plus au courant des indicateurs de qualité. La définition de qualité reste difficile à définir et varie d'un client à un autre (voir partie suivante). Il est donc important de personnaliser l'offre en fonction du client cible pour maximiser les chances de fidélisation.

- Prix relatif du produit

Selon des travaux d'Anna Mattila, une fois un lien relationnel installé, la fluctuation prix n'aurait plus autant d'influence sur le consommateur. Cependant, la parution de ces études est ancienne et le contexte actuel pousse à une tendance inverse.

- Nature des services attachés

Aujourd'hui, le client souhaite avoir plus qu'un produit, il souhaite avoir une offre comprenant le produit et le service qui répond à ses besoins : service rapide, service après-vente, livraison, conseil individualisé, ...

- Notoriété du produit et de la marque

Le client connaît-il la marque ? En a-t-il déjà entendu parler ? La communication joue un rôle décisif dans cette notoriété.

- Image du secteur

Il est important de savoir quel jugement le client a du secteur en question, dans ce cas celui de la restauration rapide et de la grande distribution alimentaire.

- Image spécifique du produit ou de la marque

Le but est de valoriser l'image et plus seulement d'être connu de la clientèle. Il semble important que la connotation de la marque, de l'entreprise ou du groupe soit positive.

- Connaissances et expériences

Le consommateur est de plus en plus méfiant, surtout dans le secteur de l'agroalimentaire avec la succession de crises alimentaires. Comme expliqué dans la première partie, il se renseigne de plus en plus sur ce qu'il consomme et en parallèle les GMS font de moins en moins l'unanimité.

- Mentions, certifications, et cautions

De plus en plus de labels, certifications, mentions sont présentes sur les produits pour rassurer le consommateur et le conforter dans son choix.

- Pertinence de l'achat et risque perçu

Le client au moment de son choix va remettre en question la pertinence de ce choix. Selon Raymond Bauer cette peur émerge du risque financier, physique, psychologique et de perte de temps.

- Qualité du point de vente

Le lieu de vente doit donner envie d'acheter que ce soit au niveau des locaux, du personnel, du service, etc. La relation avec le client, l'accessibilité, le choix, l'accueil... sont des critères primordiaux.

- Moment du besoin

Adapter les offres et les heures d'ouverture aux moments des besoins est important pour gagner la clientèle.

- Temps consacré à l'achat

Le consommateur d'aujourd'hui souhaite un service rapide, efficace afin de perdre le moins de temps possible.

c- La fidélité client selon le consommateur

Comme dans de nombreux autres domaines, l'épidémie a également eu des conséquences sur la fidélité de la clientèle. En sortie de confinement, dans le cadre de l'étude Emarsys, 60 % des 7000 consommateurs interrogés ont indiqué être plus sélectifs quant à l'endroit où ils achètent. Toujours dans le cadre de cette étude, 67% se jugent fidèles à une marque ou une enseigne. Cette fidélité proviendrait d'une bonne communication autour de la marque ou de l'enseigne (29%), de la recommandation par un proche ou un ami (28%), d'une bonne critique sur internet (26%), de l'ancienneté de la marque ou de l'enseigne (24%), de sa transparence (23%), de la personnalisation de l'expérience d'achat (22%), d'une communication fréquente (13%) ou d'une forte présence sur les réseaux sociaux (10%). (Emarsys 2021)

Selon une autre étude Emarsys, le contexte inflationniste a rendu plus sensible les Français aux remises et récompenses puisqu'une hausse de 4% a été enregistrée entre 2021 et 2022. De plus, 80% des 25-34 ans et 55% des 55 ans et plus ont abandonné des marques auxquelles ils étaient fidèles à cause de l'augmentation des prix. Ce facteur serait pour 62% des répondants un motif de perte de fidélité, devant des produits de mauvaise qualité (34%). (Emarsys, 2022)

La fidélité de la clientèle se manifeste selon les consommateurs par des achats fréquents (66%), des recommandations auprès des proches (46%), utilisation de la carte de fidélité (37%), l'installation de

l'application de l'enseigne (36%), l'engagement avec le contenu (16%), un paiement de souscriptions mensuelles (15%), la promotion de l'enseigne ou de la marque sur les réseaux sociaux (14%). (Emarsys 2021)

Concernant le domaine de l'alimentation, les principaux moteurs de fidélisation seraient pour 60% la large gamme de produits, pour 56% les prix bas constants, et pour 53% les points de fidélité. La confiance, la connexion émotionnelle et les valeurs éthiques obtiennent des pourcentages inférieurs avec respectivement 21%, 12% et 17%. Encore une fois, cette étude est menée sur cinq pays différents dont la France, les États-Unis, le Royaume-Unis, l'Allemagne et l'Australie les résultats ne sont donc pas totalement représentatifs des consommateurs français. (Emarsys 2021)

En France, le secteur de l'alimentation est le moins impacté par les changements de comportement d'achat liés à l'inflation. A l'affirmation « si vos marques préférées augmentaient de 25%, je cesserais de faire mes achats chez elles », 33% des 25-34 ans, 45% des 35-44 ans, 48% des 45-54 ans et 55% ont répondu « oui » contre des chiffres beaucoup plus élevés pour les autres domaines. (Voir **Tableau 1**). (Emarsys, 2022)

Secteur	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus
Compagnies aériennes	43 %	50 %	51 %	65 %
Boissons alcoolisées	43 %	50 %	55 %	63 %
Automobiles	34 %	51 %	55 %	66 %
Beauté et soins de la peau	39 %	51 %	56 %	66 %
Vêtements et mode	39 %	45 %	52 %	65 %
Énergie	36 %	47 %	50 %	56 %
Alimentation	33 %	45 %	48 %	55 %
Livraison de repas	46 %	55 %	58 %	70 %
Mobilier et articles ménagers	41 %	52 %	56 %	66 %
Médicaments et produits pharmaceutiques	34 %	44 %	49 %	52 %

Tableau 1: Clients fidèles perdus selon les secteurs dans le cas d'une hausse de 25% des prix
Source : Emarsys (2022)

Cela prouve que malgré la hausse des prix, le consommateur priorise sa santé en faisant plus de concession pour le secteur alimentaire et pharmaceutique.

II- Présentation de l'enseigne et de ses objectifs

a- Présentation de l'enseigne Carrefour et du service

Accueillant 77 millions de foyers par an, Carrefour est l'un des leaders mondiaux de la grande distribution derrière les Américains Walmart, Costco et Kroger. Le groupe Carrefour a été fondé en 1959 et intervient sur tous les formats de distribution à dominante alimentaire : hypermarchés (Carrefour), supermarchés (Carrefour Market), cash and carry (Promocash), drive et e-commerce, supérette (carrefour City) et épicerie (Proxi). Le groupe Carrefour est présent dans plus de 30 pays, réalise un chiffre d'affaires de plus de 70,7 milliards d'euros et emploie plus de 320 000 personnes dans le monde.

Au sein de l'entreprise Carrefour, la catégorie charcuterie, fromage, traiteur et restauration appartenant au marché des produits frais traditionnels propose à la vente des produits à la coupe (avec un vendeur pour servir) ou bien en libre-service dans des présentoirs proches de ceux de la vente à la

coupe. Ces produits sont de qualité supérieure aux produits de grandes consommations et se rapprochent des produits trouvés sur les marchés.

Le service compte une directrice de marché, deux responsables de catégories (un pour le traiteur et un pour la charcuterie fromage), deux assistantes commerciales, six category managers et cinq alternants répartis sur les différents métiers. Le domaine de la restauration auparavant géré par un category manager est maintenant sous la responsabilité du chef de catégorie charcuterie fromage déjà bien occupé par son métier principal. La restauration a été délaissée pendant un certain temps et se réorganise petit à petit.

b- Le « préparé sur place » chez Carrefour

Le « préparé sur place » sera défini dans cette étude par le rayon pâtisseries, par l'enseigne Autour du comptoir (enseigne de restauration rapide) et par les kiosques implantés à l'intérieur des magasins Carrefour. Ces trois pôles appartiennent au rayon charcuterie, fromage, traiteur et restauration.

- La pâtisseries

Le rayon pâtisseries propose des poulets et viandes rôtis et assaisonnés sur place, des gratins, quiches, pizzas, différents types de pommes de terre cuisinés sur place et quelques plats cuisinés. Ce concept propose des produits qualitatifs, pratiques, se rapprochant des produits retrouvés chez le boucher. La relation de confiance établie entre le vendeur et le client représente une plus-value non négligeable pour le consommateur qui peut acheter tous ses produits au même endroit tout en retrouvant l'ambiance du marché ou des magasins traditionnels (boulangers, bouchers, etc.)

La pâtisseries représente 10% du chiffre d'affaires du rayon charcuterie, fromage, traiteur et restauration.

- Les kiosques

Ces dernières années, les GMS ont misé sur les kiosques pour diversifier leur offre. Les kiosques sont des stands majoritairement présents dans les hypermarchés proposant des produits frais préparés devant les yeux des clients. Les grandes surfaces font appel à des prestataires qui viennent proposer leurs produits en magasin. Ces entreprises peuvent être des traiteurs asiatiques, japonais, italiens... Par exemple, Casino installe des kiosques Starbucks et Carrefour installe des kiosques « Sushi Daily ». Pendant la crise de la covid 19, la fermeture des restaurants a entraîné un transfert des achats vers les kiosques de grande distribution proposant des produits plutôt similaires à ceux de la restauration. Ces concepts sont devenus « un des motifs de fréquentation du magasin » selon le directeur de l'hypermarché Leclerc Kergaradec. Les kiosques sont représentés par 14 marques différentes, implantés dans 1200 magasins en France et engendrent environ 400 millions d'euros de chiffres d'affaires (Cadoux, 2021).

Grâce à ce concept les GMS bénéficient de la notoriété d'un produit frais, de qualité, préparé sous l'œil des clients, qui redonne l'image des enseignes de grande distribution. Ces concepts sont générateurs de trafic et face à ce succès, la grande distribution a décidé d'étendre ces concepts aux magasins de proximité.

- Autour du Comptoir

L'enseigne de restauration rapide Carrefour a été créée en 2005 sous le nom de « Faims de journée » puis a été renommée Autour du Comptoir en 2017. Ce concept se trouve dans la galerie marchande d'environ 90 hypermarchés français. Sont retrouvés à la vente des sandwichs, wraps, paninis, viennoiseries, desserts, boissons et cafés à emporter ou à consommer sur place dans certains

magasins. Le chiffre d'affaires annuel de cette enseigne s'élève à 15 millions d'euros. Ces magasins, situés au niveau de l'entrée de la grande surface Carrefour, représentent la première image que le client va avoir de l'enseigne. Autour du Comptoir va en quelque sorte être la vitrine du magasin. A échelle différente, on pourrait le comparer aux stations essence : si une station essence présente des prix élevés, le client s'attendra à payer plus cher ses courses.

c- Missions confiées, enjeux et problématique

J'ai donc été recrutée pour aider mon tuteur d'entreprise à remettre à jour toute l'organisation de l'enseigne Autour du Comptoir dans l'objectif de revoir l'offre et tous les outils de calculs en lien avec la restauration. Le travail s'est divisé en trois temps.

Le premier a été de réaliser un benchmark afin de prendre connaissance de l'offre de la concurrence pour positionner l'enseigne Autour du Comptoir. Grâce à cette analyse, j'ai proposé de nouveaux produits, prix de vente et de nouvelles formules. En parallèle, il m'a été demandé de mettre à jour l'outil résumant les ingrédients, les recettes et les formules proposées dans l'enseigne. Cette étape était indispensable pour se rendre compte de la rentabilité des produits, des formules et de leur intérêt à être reconduits. Le choix des produits s'est fait en fonction des attentes de la clientèle mais aussi en fonction de leur facilité de réalisation afin de s'adapter au manque de personnel.

La deuxième étape a été de dresser la typologie de la clientèle Carrefour grâce à un questionnaire quantitatif transmis aux clients afin de vérifier que l'offre correspond bien au profil de la clientèle. Pour finir, l'organisation d'un groupe de discussion autour des points forts et faibles de l'enseigne ADC a permis de comparer la vision consommateur à la vision interne et de faire émerger des points d'amélioration. Mes missions ont principalement été tournées vers la restauration car le travail à faire était plus conséquent mais les autres composantes du « préparé sur place » ont également rythmé mon quotidien.

Carrefour, en tant qu'un des principaux leaders de la grande distribution, place la fidélisation client au cœur de sa stratégie. Les GMS, faisant à la fois face aux critiques et à un contexte économique particulier, ont tout intérêt à s'adapter et se rapprocher de leur clientèle de plus en plus exigeante. Le « préparé sur place », concept se rapprochant du « fait maison », a donc toute sa place dans la stratégie globale de l'entreprise

De cet enjeu principal, différentes questions découlent :

- Quels sont les avantages du « préparé sur place » pour Carrefour ?
- Le « préparé sur place » rassure-t-il la clientèle ?
- L'offre du « préparé sur place » est-elle adaptée à la clientèle ?
- Quels sont les points forts et faibles de la stratégie mise en place ?
- Quel est l'impact d'Autour du Comptoir sur la fréquentation du magasin Carrefour ?

La réflexion autour de ces questions a abouti à la problématique générale : Comment la grande distribution fidélise-t-elle sa clientèle grâce aux produits préparés sur place ?

III- Matériels et méthodes

Mes missions de stage de fin d'étude ont débuté par des recherches bibliographiques afin de mieux comprendre l'environnement, les marchés et les enjeux de la GMS et de la restauration rapide. L'analyse des études sur les comportements alimentaires des Français a permis de comprendre les tendances actuelles et émergentes. La lecture des études sur l'état des lieux de la grande distribution a fait émerger les points forts et les points faibles de ce mode de distribution. Et enfin les études sur la restauration rapide ont apporté des informations précieuses sur la concurrence et les leviers d'amélioration de ce domaine d'activité. Concernant les données empiriques, le stage en magasin a apporté une vision réaliste de ce qu'il se passe sur les lieux de vente et a permis une meilleure compréhension des enjeux et des contraintes à prendre en compte dans l'analyse.

Toutes ces données ont constitué une base de départ pour l'élaboration du benchmark, du questionnaire et du groupe de discussion. Pour ces recherches bibliographiques, Google Scholar, Cairn, Web of science, Pubmed, Sciendirect, wiley online Library et Crossref ont été d'une grande utilité. Tout au long de la période en entreprise, les étapes et échéances ont été indiquées dans un diagramme de Gantt actualisé en fonction des aléas (Voir **Annexe 1**).

a- Le benchmark concurrentiel

Une fois les concurrents identifiés grâce aux recherches bibliographiques, le début des analyses de la concurrence ont débuté. Lors de ce benchmark ont été relevés en premier lieu : le détail des formules, les produits proposés et les prix. Ces données ont servi lors de la mise à jour de l'offre Autour du Comptoir. Les services proposés, et tout autre critère d'achat ont également été relevés afin cette fois-ci de faire émerger des pistes d'amélioration pour l'enseigne de restauration rapide Carrefour. Deux tableaux ont été réalisés pour comparer les offres. Le premier liste tous les produits et formules observés dans les sandwicheries et pour chacun le prix fixé par l'enseigne est indiqué. Ce tableau a permis de vérifier la présence de tous les produits indispensables à l'offre ADC et de s'assurer que le positionnement par rapport aux prix correspondait aux attentes de l'entreprise. Le deuxième tableau résume la qualité des services et des offres concurrentes selon les observations faites en magasins. En parallèle, un diagnostic interne d'Autour du Comptoir a permis de résumer les points forts et faibles de l'enseigne. Une fois l'analyse de la concurrence et le diagnostic interne effectués, il a été possible de déterminer le positionnement d'ADC sur le marché de la restauration rapide.

b- Le questionnaire consommateur

Afin de proposer une offre fidélisante, il semblait important de dresser une typologie de la clientèle. Pour cela, la diffusion d'un questionnaire quantitatif semblait appropriée. Ce questionnaire a été réalisé sur l'application Google Form et a été diffusé sur des groupes Facebook adressés aux clients fidèles Carrefour, potentiels clients ADC. Ces groupes sont composés d'environ 6000 membres permettant ainsi de recevoir suffisamment de réponses pour avoir des résultats représentatifs (objectif de 200 réponses). Le mode de diffusion a été revu puisque à l'origine l'objectif était de l'envoyer aux clients détenteurs d'une carte Pass ou fidélité Carrefour. Ces données sont confidentielles et il a été impossible de récupérer les adresses mails.

Afin de faciliter le dépouillement et le traitement des données, le questionnaire est composé uniquement de questions fermées. Les données qualitatives ont été majoritairement collectées lors du groupe de discussion. Le questionnaire (Voir **Annexe 2**) est divisé en plusieurs parties : la première interroge les consommateurs sur leur situation socio-professionnelle, la deuxième sur leur situation géographique, la troisième sur leurs attentes concernant la restauration rapide en générale et la quatrième sur l'enseigne Autour du Comptoir.

Les questions sur les attentes des consommateurs ont permis de compléter les bases que la bibliographie avait apportées tandis que celles sur l'enseigne Autour du Comptoir ont émergé du stage en magasin et des échanges avec les managers.

Afin d'obtenir un maximum de réponses et donc d'obtenir des résultats significatifs, le questionnaire était relativement court puisqu'il ne demandait pas plus de 5 minutes pour être complété. Le questionnaire a été envoyé le 5 juillet et les réponses ont été clôturées le 19 juillet. Au total, 225 réponses ont été obtenues. Pour l'analyse des données, un profil de la clientèle a été dressé afin de comprendre l'impact que leur situation pourrait avoir sur les réponses mais aussi comprendre à qui s'adresse Autour du Comptoir. Ensuite l'analyse des réponses sur les attentes et les habitudes avait pour objectif de comprendre où se trouve le besoin et de vérifier qu'Autour du Comptoir réponde correctement à la demande.

c- Le groupe de discussion

L'organisation de groupes de discussion a pour but de connaître les vrais besoins des clients et consommateurs, de détecter les points faibles, d'orienter les efforts en fonction des attentes de la clientèle, de corriger les points faibles et de prendre connaissance du degré de satisfaction fournis par les services proposés.

L'organisation de ce groupe de discussion s'est déroulée en 6 grandes étapes : la préparation du sujet, le renseignement sur comment animer un groupe de discussion, le recrutement des participants, l'animation du groupe, la synthèse et la présentation des résultats à l'équipe.

La thématique du groupe de discussion « Quelle est la perception de la clientèle concernant ADC ? » a été choisie afin que chaque critère d'achat soit évalué : la qualité, le choix, le service, l'hygiène, etc. Afin de connaître les bases de l'animation, Carrefour met à disposition un guide détaillant quel comportement adopter dans des situations particulières et comment formuler les questions en fonction du type de réponses attendues.

Pour la sélection des clients, Carrefour met à disposition un Google Form à remplir en indiquant les critères que les clients doivent présenter pour participer au groupe de discussion. Dans le cas de cette étude il était important :

- que le client soit un client d'hypermarché : les Autour du Comptoir ne se trouvent que dans les galeries de ce format,
- qu'il fréquente au minimum une fois par mois l'enseigne Autour du Comptoir : nous souhaitons recueillir l'avis d'un client qui a une connaissance de l'offre.

L'étude ayant pour but de récolter un avis d'un client fidèle à Autour du Comptoir, aucun critère géographique ni socio-culturel n'a été spécifié.

Une fois ce document complété, le service en charge des études a envoyé une liste de clients répondant aux critères et pouvant potentiellement participer au groupe de discussion. Les consommateurs ont été contactés par mail jusqu'à ce que huit répondent favorablement (six présents à la table ronde et deux présents en cas de désistement). La veille de la table ronde, une relance pour la confirmation de leur présence et de leur fréquence de consommation chez Autour du Comptoir a été envoyée avec un lien afin qu'elles se connectent le jour J. Le choix du groupe de discussion en visioconférence l'a emporté sur le présentiel. En effet, un groupe de discussion en présentiel aurait fait intervenir une clientèle locale et aurait rendu les résultats plus ciblés. Un effectif de 6 personnes semblait adapté pour que toutes les questions soient abordées et pour que tous les clients puissent donner leurs avis en une heure. La trame de cet échange a été établie en amont à partir des observations en magasin, de mon expérience quotidienne au sein de l'entreprise et des recherches bibliographiques. (Voir **Annexe 3**)

La rédaction de la synthèse a été divisée selon les différentes thématiques abordées (qualité, choix, service, etc.) en résumant d'une part les idées communes à tous les clients et d'autre part les idées divergentes. Cette synthèse a ensuite été comparée aux données de la matrice SWOT afin de faire ressortir les points de développement dont Carrefour n'avait peut-être pas connaissance.

Partie 3 : Analyses et résultats

Dans cette partie, seront détaillés les analyses et les résultats du benchmark, du questionnaire, du groupe de discussion mais aussi de toutes les observations faites lors de la période en entreprise. Ces analyses portent sur l'enseigne Autour du Comptoir uniquement.

I- Diagnostics internes et externes d'Autour du Comptoir

Les diagnostics stratégiques internes et externes permettent à une entreprise de comprendre l'environnement dans lequel elle se trouve afin d'adapter la stratégie. En ayant à disposition toutes les informations nécessaires, elle sera plus efficace.

Le diagnostic externe correspond à l'analyse de l'environnement de l'entreprise. Elle sert à faire émerger les opportunités et les menaces.

Le diagnostic interne concerne les ressources (humaines, matérielles, financières, et immatérielles) et les compétences (savoir-faire) de l'entreprise. Ce deuxième diagnostic permet à l'entreprise de savoir quels points forts mettre en avant pour se démarquer de la concurrence et quels points faibles améliorer.

a- La concurrence directe

Carrefour a décidé, par l'intermédiaire de l'enseigne Autour du Comptoir, de se lancer sur le marché concurrentiel de la restauration rapide. En adoptant cette stratégie, Carrefour a apporté à ses clients un argument supplémentaire pour rester fidèle à l'enseigne. Cependant, la restauration rapide n'est pas le cœur de métier de l'enseigne de distribution et Autour du Comptoir fait face à une concurrence qui connaît parfaitement le marché et sa clientèle. En s'implantant avec une offre de type sandwicherie, ADC se met en concurrence directe avec des grosses enseignes de sandwicheries, des boulangeries et des sandwicheries en GMS. La concurrence dite « directe » fait référence aux entreprises proposant un produit ou un service similaire. En analysant l'offre proposée chez la concurrence, une comparaison avec Autour du Comptoir pourra permettre un positionnement de l'offre et faire émerger des plans d'actions pour améliorer la stratégie de fidélisation.

Comme présenté dans le tableau ci-dessous (Voir **Tableau 2**), l'enseigne Paul est un concurrent direct d'Autour du Comptoir. Leader dans son domaine, Paul présente une très large gamme de sandwiches (végétariens, chauds, froids, différents types de pains) avec des adaptations selon les saisons : le « tomate mozzarella » en été ou le « raclette » en hiver par exemple. On y retrouve également des desserts pour tous les goûts du dessert « gourmand » comme le fondant au chocolat au dessert plus « sain » comme la salade de fruits. En plus de son offre sandwiches, Paul propose différents types de salades et bénéficie de l'image de boulangerie avec sa fabrication de pain.

Paul a construit son image sur la qualité et le savoir-faire ancestral. Cette image est entretenue par le design des magasins mais aussi par un site internet complet avec l'histoire de Paul, une newsletter mettant en avant ses engagements et son art de vivre. Ils se rapprochent au maximum de leur clientèle en postant des articles sur les moments festifs du quotidien des Français.

Pour être en total accord avec la demande actuelle, Paul propose des livraisons et du click and collect. Les magasins se trouvent dans les villes de France, dans les centres commerciaux et dans les zones de flux (gares ferroviaires, métros, stations-service, ...). Concernant le prix, Paul propose des formules entre 8 et 11 euros (soit 15% plus cher que les prix proposés par ADC), ce qui représente des prix élevés justifiés par l'image Premium colportée par l'enseigne.

	Paul	Brioche Dorée	Exki	Boulangerie	Sandwicherie Leclerc	Fastfood Type Mc'Donald	Snacking en GMS
Qualité des produits	+++	+++	+++	+++	++	+	+
Largeur de gamme	+++	+++	+++	+	+	+++	+++
Offre selon la saisonnalité	+++	+++	+++	/	/	++	+
Offre pour différents régimes alimentaires	++	++	+++	+	+	+	+++
Offre anti-gaspillage	/	+++	+++	/	/	/	/
Qualité du site internet	+++	+++	+++	/	/	+++	/
Communication autour de l'enseigne	+++	+++	+++	/	+	+++	/
Possibilité de livraison	+++	/	+++	/	/	+++	/
Possibilité de click and collect	+++	+++	/	/	/	+++	/
Mise en avant des engagements (environnementaux, sociétaux et BEA)	+++	+++	+++	/	/	++	+
Offre de fidélité	/	+++	+++	/	/	+++	+++
Prix élevés	+++	++	+++	++	+	+	+
Offre promotionnelle	/	+++		/	+	/	+
Localisation stratégique des magasins	+++	+++	+++	++	++	+++	+++
Large horaires d'ouvertures	+++	+++	+++	+++	+	+++	+++
Restauration assise	++	++	+++	+	/	++	+

++++ = Critère très développé ++ = Critère moyennement développé += Critère peu développé
 /= Absence de ce critère

Tableau 2 : Comparatif des offres concurrentes d'Autour du Comptoir

Source : Données personnelles

Brioche dorée propose le même type de produits que Paul, avec une large gamme et des produits de qualité. L'image recherchée est moins premium. L'enseigne met en avant des offres fidélités, promotionnelles et des offres anti-gaspillage. Ces magasins se trouvent en villes, dans des centres commerciaux ou zones de flux comme l'enseigne Paul. Un système de click and collect est disponible.

Les boulangeries font également partie de la concurrence directe mais l'offre, la qualité et la stratégie adoptée sont propres à chacune.

Les enseignes healthy telle que Exki proposent des quiches, sandwichs, pizzas en prônant la nourriture saine, le bon pour la santé et le durable. Ces magasins se situent dans les grandes villes, et les prix sont plus élevés qu'en sandwicherie classique.

Le rayon snacking des GMS est un grand concurrent d'Autour du Comptoir. Les produits sont proposés à des prix très avantageux, pratiques et la gamme est très large. Certaines enseignes de grande distribution comme Monoprix ont choisi de développer cette branche snacking en apportant une image plus qualitative et moins industrielle (exemple de l'enseigne Monop').

La sandwicherie Leclerc, qui se rapproche le plus d'Autour du Comptoir puisqu'elle appartient à une enseigne de grande distribution, possède une gamme basique, avec très peu de communication et des prix avantageux. L'enseigne ne possède pas de nom, ni de site internet mais est située dans les zones très fréquentées des galeries marchandes.

Ces analyses font ressortir les points forts des stratégies mises en place par la concurrence. Ces données provenant d'observations en magasins sont fiables même si des différences existent d'un magasin d'une même enseigne à un autre.

b- La concurrence indirecte

La concurrence indirecte, quant à elle, fait référence aux entreprises proposant un produit ou un service différent mais répondant au même besoin. Dans la concurrence indirecte d'Autour du comptoir, il est possible de citer :

- la restauration collective : autre branche de la restauration hors foyer, cette dernière fait référence aux cantines dans l'enseignement, au travail, ou dans le domaine de la santé par exemple.
- la restauration traditionnelle : autre branche de la restauration commerciale, la restauration traditionnelle englobe les restaurants, les brasseries où la consommation est faite exclusivement sur place. Cependant, depuis l'épidémie de la covid et l'essor des plateformes comme Uber eats et Deliveroo, de plus en plus de restaurants proposent des plats à emporter ou à livrer.
- les kiosques en GMS, comme expliqué précédemment, sont des concepts faisant appel à des prestataires (entreprises de sushis, italiennes, indiennes,...) proposant des produits prêts à être consommés que ce soit en extérieur ou à domicile.

Toutes les enseignes appartenant à ces modes de restauration, ainsi que toutes les enseignes (ou enseignes similaires) citées dans la partie précédente sont identifiées comme étant la concurrence d'Autour du Comptoir. Couplé à une analyse de la vision interne de l'entreprise, ce benchmark aidera à comprendre le positionnement de l'enseigne face à la concurrence.

c- Matrice SWOT

Depuis un peu plus d'un an, l'enseigne Autour du Comptoir tente de retrouver son activité d'avant Covid. Les deux années de transition entre le départ des personnes en charge de l'enseigne et la réorganisation du service ont fait émerger quelques problématiques. De nouvelles contraintes ont été imposées par Carrefour faisant évoluer la marge de manœuvre de l'enseigne.

La matrice SWOT ci-dessous (Voir **Tableau 3**) fait un état des lieux du concept et de son environnement actuel. Elle permet de mieux comprendre les enjeux et les contraintes à prendre en compte dans la stratégie de fidélisation client. Cette analyse a été réalisée uniquement à partir de faits observables. La vision consommateur sera abordée dans la partie suivante.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Prix concurrentiels - Bonne qualité des produits - Très bon rapport qualité/prix - Relation client déjà établie car personnel du magasin - Accueil client - Zone de chalandise - Bénéficie du flux client : 90% des clients du magasin Carrefour passent devant ADC 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de main d'œuvre ➔ Gamme moins large et moins profonde ➔ Ouverture sur de plus petites plages horaires ➔ File d'attente ➔ Personnel débordé - Restauration et distribution, deux métiers différents donc personnel à former - PVC et marge commerciale à vérifier - Accueil client (dépend de l'ADC) - Rupture de produits - Zone de chalandise - Digitalisation de l'expérience client - Mise en avant de la qualité des produits - Communication - Notoriété de l'enseigne - Programme de fidélisation manquant
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Développement de nouveaux produits simples et tendances - Développement du marché de la RHD - Clients à la recherche de produits de qualité - Contexte économique favorable pour les offres à plus bas prix - Tendance du nomadisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte concurrence - Implantation des concurrents dans les galeries - Dépendance à l'attractivité de la galerie marchande - L'ouverture de restaurants ou nouveaux concepts aux alentours - Contexte économique - Beaucoup d'innovations en restauration rapide

Tableau 3: Matrice SWOT d'Autour du Comptoir
Source : Données personnelles

D'après cette première analyse, Autour du Comptoir se trouve sur un marché certes concurrentiel mais également sur un marché en pleine expansion. Les forces et faiblesses de cette enseigne sont conditionnées par les hypermarchés dans lesquels elle se trouve mais la qualité, les prix bas et la localisation d'ADC dans la galerie marchande sont des forces, non négligeables, communes à tous les magasins.

d- Positionnement de l'enseigne Autour du Comptoir

Carrefour propose à ses clients quatre formules pour le déjeuner. La première est la formule « Express », avec un sandwich au choix et une boisson de 33 cl à 5,90 euros. La deuxième est la formule « Classique » avec un sandwich, une boisson et un dessert pour 6,90 euros. La troisième est

la formule « Gourmande » avec un sandwich ou plat au choix, une boisson et un dessert pour 7,90 euros. La dernière est une formule Salad'bar où le client compose sa propre recette. Le format moyen est vendu au prix de 7,50 et le grand format au prix de 8,50 euros. Des formules pour le petit-déjeuner et pour la pause de l'après-midi sont également proposées. (Voir **Annexe 4**).

Chaque formule a été composée afin que les prix de revient des éléments compris dans chacune soit le plus proche possible. Plus l'écart-type du prix des formules sera petit, plus la marge estimée sera juste et plus le prix de vente pourra être diminué. Comparé aux offres de la concurrence, les prix des formules sont nettement inférieurs (15% de différence avec Paul par exemple).

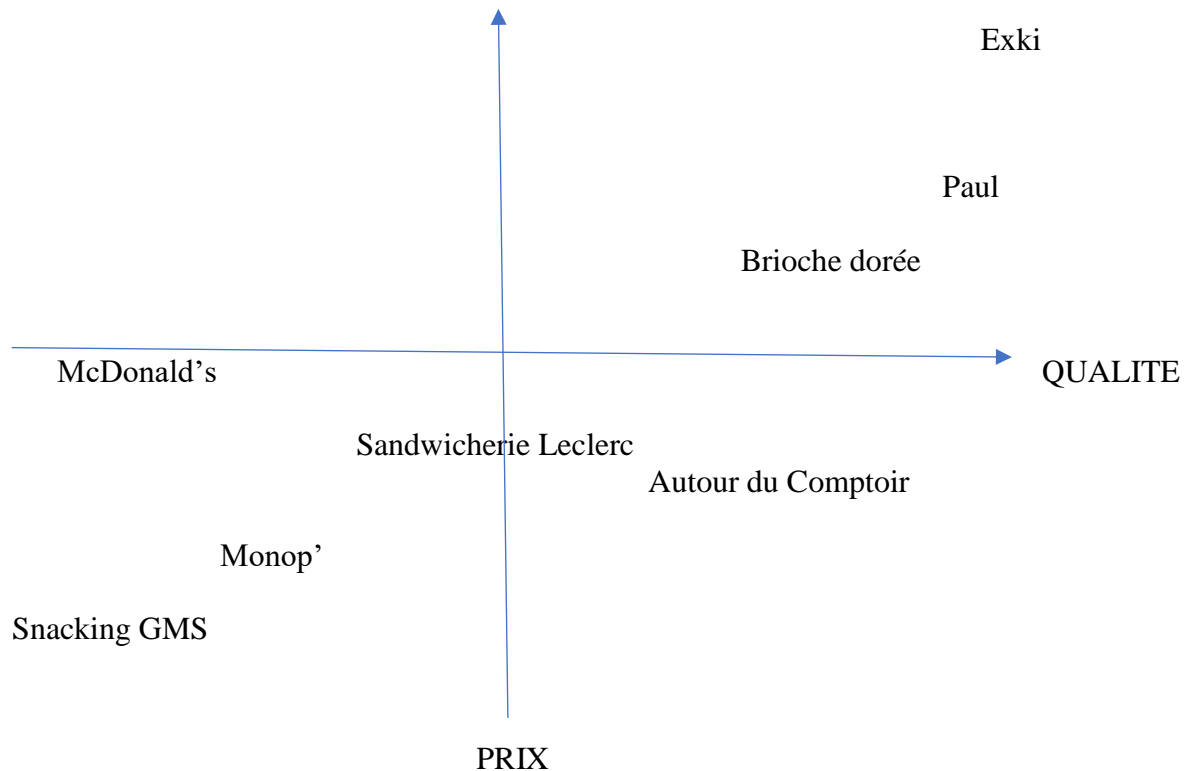


Figure 2: Carte des perceptions de l'offre Autour du Comptoir par rapport à la concurrence
 Source : Données personnelles

Les deux attributs qui qualifient le mieux l'offre Autour du Comptoir selon les observations et les personnes travaillant sur l'enseigne sont : la qualité et le prix. Afin de déterminer le positionnement de l'offre ADC, ces caractéristiques ont été comparées aux offres concurrentes. (Voir **Figure 2**). Le terme qualité fait ici référence à la fraîcheur des ingrédients utilisés dans les recettes et à l'image que la marque a choisi de renvoyer. Le prix fera référence au prix moyen dépensé dans l'enseigne pour avoir un repas complet avec un « plat », une boisson et un dessert.

La qualité des produits Autour du Comptoir se situe légèrement en deçà des spécialistes de la sandwicherie mais l'enseigne propose des prix plus avantageux que les fast-foods comme McDonald's. La stratégie d'ADC se rapproche d'une stratégie d'imitation des enseignes de sandwicherie. C'est par un système de veille concurrentielle que l'entreprise vérifie que son offre est complète et que tous les indispensables sont disponibles à la vente. Cependant l'enseigne n'a pas pour objectif d'atteindre l'envergure des leaders comme Paul et Brioche dorée et préfère gérer l'existant en mettant en avant l'excellent rapport qualité/prix au dépend de la construction de son image.

II- Typologie et perception de la clientèle

Cette partie proposera une analyse des réponses au questionnaire consommateur ainsi que les points évoqués lors du groupe de discussion. Le questionnaire avait pour objectif initial de dresser le profil de la clientèle ADC. Cependant, la représentativité des résultats est totalement remise en question car les répondants sont majoritairement des consommateurs Carrefour ne connaissant pas l'enseigne Autour du Comptoir. Malgré cela, les attentes et les profils des interrogés seront tout de même analysés afin de faire émerger des points d'amélioration pour fidéliser de nouveaux clients potentiels.

a- Les critères sociodémographiques de la clientèle interrogée

La diffusion du questionnaire a abouti à 225 réponses ce qui est plutôt satisfaisant compte tenu de la durée et du mode de diffusion. La diffusion sur des groupes de clients fidèles apporte une incertitude quant à leur véritable fidélité.

Parmi les répondants, on retrouve 140 femmes (62%) et 85 hommes (38%). Ils sont originaires de toute la France métropolitaine, et appartiennent majoritairement à la tranche d'âge des 36-45 ans (42%) et des 26-35 ans (37%). Cette majorité s'explique par la diffusion du questionnaire sur les réseaux sociaux. En effet ce type de groupe n'est pas fréquenté par les plus jeunes et les populations plus âgées utilisent moins les réseaux sociaux. Seulement 5% des répondants ont des enfants. Des proportions équivalentes sont observées quant à la zone de résidence : 39% viennent d'une zone rurale, 29,4% d'une zone urbaine et 29,5% d'une péri-urbaine. Ces zones de résidence influenceront probablement les résultats sur les habitudes de consommation.

Concernant la catégorie socio-professionnelle, on observe des proportions équivalentes de cadres, d'employés et de professions intermédiaires. Quelques étudiants ont répondu au questionnaire et représentent probablement les ressources les moins élevées.

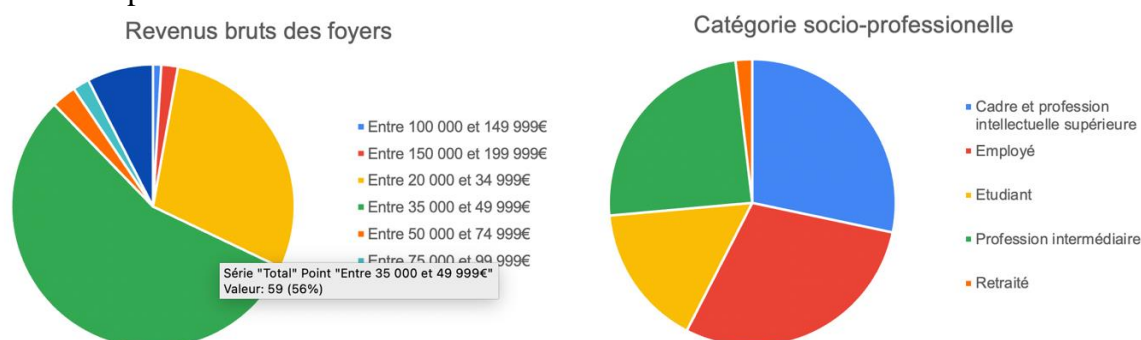


Figure 3: Revenus bruts des foyers et catégorie socio-professionnelle

Source : Données personnelles

Les profils sont variés mais la majorité appartient à une catégorie socio-professionnelle plutôt élevée.

Concernant leurs habitudes de consommation, environ 30 % prennent leur petit-déjeuner hors de chez eux. Dans 89% des cas ce petit déjeuner est pris dans une boulangerie, dans 20% en brasserie et 15 % en sandwicherie type Paul ou Brioche Dorée. Ces résultats sont influencés par le fait que 40% des répondants viennent d'une zone rurale où il est plus difficile de trouver des enseignes de restauration rapide plutôt que des boulangeries.

Pour le déjeuner, environ 58% des interrogés effectuent ce repas en dehors de chez eux quelques fois par mois, 9,5% une fois par semaine, 11,4% 2 à 3 fois par semaine, 9,5% 4 à 6 fois par semaine, 1% tous les jours et 10,5% ne déjeunent jamais en dehors de chez eux. Lorsque que le déjeuner est pris en dehors du domicile, 72% des interrogés optent pour un restaurant, un bar ou une brasserie, 46%

optent pour un fast-food, 39% pour la boulangerie, 27% pour la grande surface et 26% pour une sandwicherie. Ces résultats concernant la restauration hors domicile sont étonnants car environ 75% des interrogés ont une activité professionnelle mais très peu prennent leur déjeuner en dehors de chez eux. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils préparent leurs propres repas ou bien qu'ils ne considèrent pas leur cantine comme de la restauration hors domicile.

Concernant le dîner, 71% des répondants vont quelques fois par mois en extérieur, 15% une fois par semaine, 9% 2 à 3 fois par semaine, 4% n'y vont jamais. Pour cette occasion, le restaurant est choisi par 94% des répondants et le fast-food par 10% des répondants.

Ainsi, ces réponses sur les habitudes de consommation prouvent que la clientèle est plus à même de consommer en sandwicherie le matin et le midi. Pour le dîner, les consommateurs privilégieront la restauration traditionnelle et les fast-foods avec notamment la livraison à domicile.

Le budget dédié à un repas pris en dehors du domicile pour « un repas de tous les jours » est compris en 5 et 10 euros pour 33%, entre 10 et 15 euros pour 35%, entre 15 et 20 euros pour 22% des interrogés.

Il est impossible de dresser une typologie de la clientèle à partir de ces résultats car seulement 8% des interrogés connaissent l'enseigne et parmi eux seulement 4% ont déjà testé les produits. Ces chiffres traduisent une méconnaissance de l'enseigne par les clients Carrefour malgré l'emplacement stratégique des magasins ADC. De plus, ces clients consomment régulièrement en dehors de leur domicile et une part non négligeable est adepte des sandwicheries, boulangeries ou GMS. L'offre Autour du Comptoir pourrait correspondre aux besoins de certains des clients interrogés cependant à vouloir privilégier la stratégie prix, l'enseigne semble pâtir du manque de notoriété. Malgré cela, un chiffre d'affaires non négligeable est tout de même réalisé. Grâce aux informations des managers magasins, il semblerait que la majeure partie de la clientèle fidèle à Autour du Comptoir soit représentée par des salariés Carrefour. La plupart y prennent leur petit déjeuner et déjeuner, en bénéficiant d'une offre « employé ».

Il revient à l'enseigne de définir plus précisément quelle est sa cible et quels sont les objectifs à atteindre.

b- Les attentes des clients interrogés concernant la restauration rapide

Les clients Carrefour ont été interrogés selon l'importance qu'ils accordent à différents critères dans la restauration rapide.

Le tableau ci-dessous (Voir **Tableau 5**), résume les réponses obtenues. La couleur verte signifie que plus de 85% des interrogés ont répondu « important » ou « très important », le jaune signifie que 70% à 75% des interrogés ont répondu « important » ou « très important », le bleu signifie que 40% à 65% des interrogés ont répondu « important » ou « très important » et le rouge signifie que moins de 25% des interrogés ont répondu « important » ou « très important ».

	Pas du tout important	Peu important	Neutre	Important	Très important
Confiance envers l'enseigne	0,9%	9,4%	25,5%	48,1%	16%
Notoriété de l'enseigne	9,4%	17%	31,1%	36,8%	5,7%
Relation avec le vendeur	5,7%	20,8%	21,7%	37,7%	14,2%
Belle présentation des produits	0%	7,5%	22,6%	49,1%	20,8%
Hygiène des locaux	0%	0%	5,7%	20,8%	73,6%
Efficacité de service/ Temps d'attente	0%	3,8%	20,8%	45,3%	30,2%
Les heures d'ouverture	2,8%	9,4%	15,1%	40,6%	32,1%
Qualité des produits	0%	0,9%	10,4%	32,1%	56,6%
Large choix des produits	1,9%	12,3%	30,2%	37,7%	17,9%
Renouvellement des recettes	15,1%	33%	31,1%	17%	3,8%
Bon rapport qualité/prix	0%	0%	5,7%	48,1%	46,2%
Le prix	0%	1,9%	10,4%	51,9%	35,8%
La proximité avec le lieu de travail	4,7%	4,7%	18,9%	36,8%	34,9%
Présence des produits alimentaires pour régime spécifiques	43,4%	13,2%	22,6%	13,2%	7,5%
Présence de produits éthiques	6,6%	11,3%	32,1%	32,1%	17,9%
Origine des produits	1,9%	4,7%	22,6%	35,8%	34,9%
Présence de produits préparés sur place	3,8%	6,6%	15,1%	44,3%	30,2%
Présence de produits à bonne valeurs nutritionnelles	3,8%	14,2%	30,2%	27,4%	24,5%

Tableau 4 : Récapitulatif de l'importance des critères selon les consommateurs interrogés

Source : Données personnelles

Selon les réponses obtenues au questionnaire, il semblerait que les deux critères les plus importants soient dans l'ordre suivant :

- l'hygiène de l'enseigne : 74% jugent ce critère comme très important et 21% comme important
- le bon rapport qualité/ prix : 94% des répondants jugent ce critère important ou très important

Il semblerait, d'après les pourcentages, que la clientèle interrogée accorde plus d'attention à la qualité qu'au prix. En effet, 57% jugent la qualité très importante et 32% importante alors que 36% jugent le prix très important et 52% le jugent important. Ce résultat traduit bien l'envie de la clientèle de se tourner vers des produits de qualité expliquée dans la première partie. Cependant il ne faut pas oublier que l'échantillon appartient à une classe socio-professionnelle supérieure avec des revenus plutôt élevés qui peut se permettre de privilégier la qualité au prix.

L'efficacité du service, la présence de produits préparés sur place, les heures d'ouverture, la proximité avec le lieu de travail, l'origine des produits et la belle présentation des produits sont également des critères décisifs car plus de 70% des interrogés jugent ces critères importants ou très importants. Parmi les critères les moins importants figurent le renouvellement des recettes et la présence de produits pour des régimes spécifiques.

Autour du Comptoir propose une offre avec un bon rapport qualité/prix et des produits préparés sur place qui pourrait correspondre aux attentes de cette clientèle potentielle si un travail de communication était réalisé.

c- La perception d'ADC par ses clients

Le questionnaire avait pour but de comprendre la perception des consommateurs concernant Autour du Comptoir. Seulement 8% des répondants connaissaient l'enseigne rendant ainsi toute analyse

quantitative non significative. Les résultats ont tout de même été recueillis et seront mis en comparaison avec les résultats du groupe de discussion.

Parmi tous les interrogés, 4% ont déjà acheté dans l'enseigne et s'y rendent quelques fois par mois. La situation géographique de l'enseigne et le côté pratique pour manger et faire ses courses sont les deux seules motivations citées. Concernant les raisons pour lesquelles les clients n'achètent pas chez ADC, 2% citent le choix des produits proposés et 1% la qualité des produits. Ces clients sont des clients occasionnels qui ont consommé chez ADC pour des raisons de simplicité.

Le groupe de discussion composé de 5 clients réguliers Autour du Comptoir (achats plusieurs fois par semaine) a permis de comprendre quels sont les points forts et faibles de l'enseigne. Cet échange permet également de comparer l'opinion de Carrefour concernant son enseigne à l'opinion du consommateur.

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Qualité des sandwichs	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Peu satisfait	Très satisfait
Qualité des salades	Moyennement satisfait	Très satisfait	Plutôt satisfait	Pas satisfait	Plutôt satisfait
Qualité des desserts	Moyennement satisfait	Moyennement satisfait	Peu satisfait	Peu satisfait	Absence de réponse
Prix	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait
Choix des sandwichs	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Pas satisfait	Plutôt satisfait
Choix des salades	Plutôt satisfait	Très satisfait	Plutôt satisfait	Pas satisfait	Absence de réponse
Choix des desserts	Moyennement satisfait	Moyennement satisfait	Moyennement satisfait	Pas satisfait	Absence de réponse
Qualité du service	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait
Hygiène	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Absence de réponse
Présentation des produits	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait	Absence de réponse
Heures d'ouverture	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait	Absence de réponse

Tableau 5 : Récapitulatif des avis de la clientèle ADC

Source : Données personnelles

Selon différentes thématiques, les clients ont donné leurs avis et leurs recommandations. Les avis ont été résumés dans le tableau ci-dessus. (Voir **Tableau 6**) Une cliente a quitté la visioconférence et n'a donc pas donné son avis concernant toutes les thématiques.

Les magasins Autour du Comptoir fréquentés par les interrogés ont des chiffres d'affaires élevés. Ils ont les 3^{ème}, 7^{ème}, 34^{ème} et 44^{ème} plus gros CA de l'enseigne sur 90 magasins. Trois de ces magasins appartiennent au cluster Premium. Cette dénomination traduit une clientèle avec des moyens supérieurs cherchant une offre qualitative.

Tous ont cité les prix avantageux comme motivation d'achat. La différence de prix avec les concurrents est notable et le rapport qualité/prix est honorable grâce à la générosité des recettes. Ils apprécient également l'accueil client et sont tous satisfaits par la relation avec le personnel. Tous ont également été d'accord pour dire qu'ils sont rassurés par l'hygiène du magasin et par l'appartenance au groupe Carrefour.

Les horaires d'ouverture sont jugés suffisants car les enseignes sont ouvertes au moment du besoin.

La présentation a été jugée correcte cependant ils ont mentionné que la présentation chez la concurrence était plus appétissante.

La qualité et le choix des desserts ont été critiqués par tous les clients qui pointent du doigt le côté surgelé des desserts et le manque de fraîcheur des viennoiseries l'après-midi. Les critiques quant à la qualité des desserts sont plutôt étonnantes par rapport aux retours des dégustations effectuées pendant la sélection des produits. Cela traduit probablement une mauvaise remise en œuvre des produits en magasins due à une mauvaise communication sur les étapes de préparation ou au fait que les produits soient trop compliqués à préparer.

Une personne n'était cependant pas d'accord concernant la qualité globale et trouvait les produits trop basiques. Selon elle, il manquait de choix et déplorait l'absence de salades.

Une cliente a également remarqué le manque de fraîcheur de certaines salades déjà composées.

Deux clients sur les quatre ignoraient totalement l'existence des formules.

Concernant le phénomène de rupture sur certains produits (sandwichs ou salades), tous l'ont justifié par le fait que ce sont des produits frais et préparés sur place. Ils ont jugé parfaitement normal qu'en fin de service des ruptures soient observées. Un produit manquant ne remet pas en question leur fidélité car le rapport qualité/prix des produits proposés est une motivation plus importante.

Les clients apprécieraient des recettes saisonnières (avec plus de fromage en hiver et plus légères en été) par exemple.

La conclusion à retenir de cet échange est que le délaissement de l'enseigne Autour du Comptoir a créé des différences d'un Autour du Comptoir à un autre. Certains proposent des salades préparées d'autres pas, certains créent leurs propres recettes de sandwichs d'autres ne font que trois recettes basiques, et certains proposent les formules d'autres choisissent de vendre à l'unité.

Même s'il est difficile d'identifier en détail les points forts et faibles de l'enseigne en générale, les consommateurs sont unanimes pour dire que le prix est leur principale motivation et représente l'argument de vente le plus important d'Autour du Comptoir. Le rapport qualité/prix est la raison principale de la fidélité de la clientèle.

III- Mix-Marketing et résultats

a- Le Mix-Marketing d'Autour du Comptoir

Le but de la démarche marketing est de faire correspondre les caractéristiques des produits aux besoins des consommateurs. La stratégie actuelle d'Autour du Comptoir est principalement axée autour des éléments suivants :

- Le prix :

L'enseigne a choisi de fidéliser sa clientèle en proposant une offre à des prix concurrentiels. De tels prix sont obtenus grâce à des relations et des discussions avec les fournisseurs durant lesquelles les produits les plus intéressants vont être sélectionnés. Un produit intéressant pour ADC est un produit facile à préparer, pratique à consommer, faisant partie des indispensables d'une sandwicherie, offrant un excellent rapport qualité/prix. Le prix d'achat sera déterminant dans la fixation du prix de vente. La marge commerciale devra être d'au minimum 50% et le prix de vente perçu par le consommateur devra être attractif et perçu plus avantageux que celui proposé par la concurrence.

Pour diminuer au maximum ses prix, l'enseigne utilise des produits frais disponibles en magasins. Ces produits sont achetés à des prix plus faibles que si ADC traitait en direct avec le fournisseur car les volumes écoulés sont plus élevés. Les sessions magasins (utilisation des produits déjà disponibles en magasins) permettent également d'amortir les coûts logistiques. Ce choix de proposer une offre

avantageuse au niveau économique semble être apprécié par les consommateurs qui remarquent la différence avec la concurrence. Cette force de vente en fait la motivation principale de la clientèle.

- La qualité du produit :

L'enseigne a choisi de miser sur des produits généreux et de qualité pour fidéliser sa clientèle. En effet, le « préparé sur place » doit assurer une expérience client supérieure qui justifiera la différence de prix avec un produit industriel. Autour du Comptoir permet de donner une alternative aux consommateurs de snacking, secteur qui s'est largement développé ces dernières années, souhaitant se tourner vers une offre moins industrielle. Pour assurer une bonne qualité, Autour du Comptoir compose ses recettes avec des ingrédients respectant une démarche qualité. Ils sont souvent de la marque Carrefour ou appartiennent à la filière qualité Carrefour. Les signes distinctifs tels que la FQC font partie des indicateurs auxquels le consommateur peut se référer pour sa décision d'achat. Les ingrédients concernés constituent l'élément principal de la recette où la qualité peut facilement impacter le produit entier : steak haché pour les burgers, jambon cuit pour les sandwiches et croque-monsieurs ou encore le fromage pour certaines recettes.

Concernant les produits propres à Autour du Comptoir tels que le pain et certains desserts, l'enseigne se rapproche de fournisseurs français experts dans leur domaine. Les produits sont dégustés et sélectionnés avant d'être commercialisés. Pour favoriser la satisfaction client et la qualité de ses sandwiches, Autour du Comptoir conçoit des recettes avec une généreuse quantité d'ingrédients pour augmenter la satisfaction de la clientèle et l'inciter à revenir.

Le rapport qualité/prix de l'offre Autour du Comptoir se doit à l'utilisation de produits frais présents dans les rayons du magasin. D'après les informations récoltées lors du groupe de discussion, cette force de vente semble être bien perçue par la clientèle qui en fait la première raison de sa fidélité.

- La communication :

L'enseigne a mis en place des systèmes d'offres et a donc choisi une communication commerciale hors média. A partir de 11h, une offre 3+1 est disponible pour les pains au chocolat, croissants, pains suisses, chaussons aux pommes et pains aux raisins afin de limiter les invendus. Des PLV (publicités sur le lieu de vente) sont présentes pour mettre en avant ces promotions ainsi que les formules proposées. Même si quelques efforts sont faits, la communication mise en place n'est pas suffisante pour capter la clientèle et la fidéliser.

- La distribution :

L'enseigne Autour du Comptoir est implantée dans les galeries marchandes à l'entrée des magasins Carrefour. Cela va assurer le passage de 90% de la clientèle Carrefour devant l'enseigne et va apporter une solution pratique : pouvoir manger et faire ses courses en même temps. La présence dans les galeries commerciales permet de toucher les salariés y travaillant et d'avoir une clientèle régulière.

- Le parcours client :

Carrefour a souhaité renforcer son image en implantant ADC à l'entrée du magasin. Un bon accueil client chez Autour du Comptoir prouvera à la clientèle que les vendeurs Carrefour sauront répondre à leurs besoins. C'est par la présence de toques et des blouses à l'effigie de Carrefour que le client va pouvoir faire le lien entre Autour du Comptoir et Carrefour.

Concernant l'enseigne Autour du Comptoir, les deux dernières composantes du mix-marketing à savoir « people » et « physical evidence » ne sont pas très développés. Les offres de fidélisation Carrefour sont indépendantes et aucune offre n'existe pour autour du Comptoir. La communication générale autour de l'enseigne de restauration est limitée. Aucun avis client, témoignage ou engagement n'est mis en avant à part la présence du logo filière qualité Carrefour sur certaines étiquettes.

Selon les études effectuées par Carrefour pour établir leur stratégie, certains points clés sont indispensables pour convaincre et fidéliser la clientèle. Parmi ces derniers, la détention de l'offre semble primordiale et passe par la vente de nouveautés. En effet, les nouveautés étant détenues par seulement 25% des points de vente, il sera plus facile pour l'enseigne de se démarquer de la concurrence et d'inciter le client à venir puis revenir. D'autres critères semblent primordiaux :

- l'hygiène (un des 4 critères les plus importants relevés par le client)
- le visuel (théâtralisation des présentations)
- le respect des besoins des clients en fonction des heures. Les attentes des consommateurs ne sont pas les mêmes à 9h, 12h30 ou à 16h.
- la bonne gestion des stocks (pas de rupture de stocks, offre complète)
- le bon accueil client en lien avec le paragraphe précédent (Carrefour, 2022).

Dans les dossiers de communication, il est précisé aux magasins que ces points clés doivent faire objet d'une attention très particulière. Cependant, les retours clients montrent que la gestion est différente d'un magasin à l'autre. Dans certains cas, ces recommandations ne sont pas ou ne peuvent pas être parfaitement appliquées.

Il reste à Autour du Comptoir plusieurs actions à mettre en place afin que les 12 facteurs influençant le jugement du consommateur soit réellement pris en compte dans l'offre Autour du Comptoir.

b- Les actions mises en place à la pâtisserie et aux kiosques

La stratégie de fidélisation adoptée par la pâtisserie est différente. Ce rayon est beaucoup plus développé et suivi puisqu'il représente à lui seul 10% du chiffre d'affaires du rayon charcuterie, fromage, traiteur et restauration.

Carrefour cherche à convaincre le consommateur par la qualité des produits proposés à la pâtisserie. Comme pour ADC, les prix plus élevés que ceux des produits en libre-service ou de grande consommation vont augmenter les attentes du consommateur. Le client doit percevoir d'emblée une différence gustative et être satisfait par le rapport qualité/prix pour espérer qu'il réitère ses achats au sein de Carrefour.

Pour assurer la satisfaction client, le rayon mise sur la qualité des produits, sur leur praticité (prêt à consommer), sur la présentation des produits et le large choix. Ce sont des produits frais qui se démarquent de ceux proposés par la concurrence.

Pour les kiosques, des dégustations et des animations sont parfois organisées pour faire découvrir les produits à la clientèle. L'attrait pour la cuisine du monde attire la clientèle et déclenche des achats impulsifs.

Comme expliqué précédemment, une partie de la fidélisation client se fait grâce à un bon service client. Cependant, il est de plus en plus complexe de trouver des conseillers/salariés en magasins. En effet, la grande distribution a fait le choix stratégique de faire fonctionner les magasins avec un personnel restreint (Bédier J. (2008) et donc alloué à d'autres missions que d'aider les clients lors de leurs achats. La « déshumanisation » des supermarchés et hypermarchés contribue également à la dégradation de l'image des GMS déjà critiquée. Les interactions entre le personnel et le client permettent d'établir une relation basée sur la confiance qui pourrait compenser l'image renvoyée par la grande distribution.

Par l'intermédiaire de la vente aux comptoirs à l'intérieur de ses formats de distribution, Carrefour essaye de contrer la méfiance émergente envers les GMS. Ces rayons nécessitent la présence d'un vendeur et permettent ainsi de créer un lien de confiance et d'apporter une sécurité au consommateur. Cette relation client donnera en plus l'opportunité à l'enseigne de se différencier des concurrents (selon une expérience positive ou négative), de faire remonter les retours négatifs, et de traiter rapidement les problèmes. (E.Tamborini, 2016).

Les kiosques et la pâtisserie vont principalement jouer sur la praticité de leur offre et sur le rapport qualité/prix.

Comme expliqué dans les parties précédentes, le consommateur souhaite consommer des produits plus sains, plus traditionnels et a une image négative de la grande distribution jugée « trop industrielle ». Avec le « préparé sur place » en général, les GMS peuvent tenter de remédier à cette étiquette qui lui est attribuée depuis quelques années. Tous les produits vendus dans ces rayons sont préparés devant le client et se rapprochent du plat fait maison que recherche le consommateur.

Partie 4 : Discussions, plans d'actions et limites

I- Discussions des résultats et limites de l'étude

Tout au long de ce rapport, des limites ont été soulevées aussi bien dans la démarche que dans les actions mises en place.

Les sandwicheries Autour du comptoir ne sont pas présentes dans tous les hypermarchés et sont gérées de façons hétérogènes. Carrefour est avant tout un distributeur et non la restauration.

La pâtisserie est présente dans tous les formats allant de la proximité à l'hypermarché et les actions de fidélisation se retrouvent d'un magasin à un autre.

Les kiosques, différents d'un magasin à un autre, sont entièrement sous la responsabilité des prestataires. Carrefour n'intervient pas dans l'organisation ni la stratégie mais fidélise la clientèle par la présence de ces concepts.

Ces différences d'enjeux et d'organisations complexifient l'analyse détaillée de la stratégie de fidélisation mise en place dans ces trois rayons.

La problématique traite le sujet de la fidélisation grâce au « préparé sur place ». Mes missions étant axées principalement sur la restauration rapide, les données empiriques concernent uniquement ce secteur d'activité. Les objectifs des kiosques, de la pâtisserie et d'Autour du Comptoir sont totalement différents. L'enseigne de restauration nécessitait une réorganisation et une mise à jour de l'offre alors que les deux autres étaient déjà développées.

Le questionnaire consommateur a été créé dans le but de dresser une typologie de la clientèle Autour du Comptoir et de comprendre les attentes actuelles. Pour ce faire, le questionnaire devait être envoyé à la base de données clientèle ADC obtenue par l'intermédiaire des cartes PASS. Cependant, ces données sont confidentielles et ne peuvent être utilisées que dans le cadre d'un groupe de discussion. Le questionnaire a donc été transmis par l'intermédiaire des réseaux sociaux à des clients Carrefour. Ce mode de diffusion n'était pas adapté car parmi les 225 répondants seulement 8% connaissaient l'existence de l'enseigne ADC. La typologie de la clientèle a donc été impossible à dresser. Les résultats obtenus ont finalement servi à comprendre les habitudes et les attentes de la clientèle Carrefour au sujet de la restauration rapide.

Même si les objectifs initiaux n'ont été que partiellement atteints avec le questionnaire, le groupe de discussion a permis d'avoir un échange avec une clientèle connaissant l'offre Autour du Comptoir. Cependant, là encore, la recherche de clientèle spécifique à Autour du Comptoir a compliqué la sélection des clients. La liste de clients potentiels ADC recensée par les cartes PASS ne comptait que 187 personnes dans toute la France. L'objectif initial concernant la composition du groupe de discussion était d'avoir une parité homme femme et 2 personnes par tranches d'âge 18-25 ans 26-40 ans et 41-60 ans. Cependant la prise de contact ne pouvait se faire que par email et très peu de retours ont été obtenus. De plus, le fichier comportait des clients qui ne connaissaient pas l'enseigne, il fallait donc relancer d'autres consommateurs afin de trouver le profil adéquat. Le jour de la table ronde un client a indiqué, quelques minutes avant le commencement, ne pas connaître l'enseigne et un autre s'est déconnecté au cours de l'échange. Malgré ces rebondissements, les témoignages complets de 4 clients fidèles achetant plusieurs fois par semaine chez Autour du Comptoir ont pu être récoltés.

D'après les observations en magasin, il existe aussi des limites économiques et humaines concernant les plans d'actions proposés. Les pistes d'amélioration sont parfois difficilement réalisables. Une problématique de personnel existe en magasin et certaines actions de fidélisations ne sont réalisables que si des moyens humains et économiques sont déployés. C'est aussi à cause de ces contraintes

qu'Autour du Comptoir se développe très peu et n'envisage pas d'atteindre le niveau des concurrents tels que Paul ou Brioche Dorée.

La refonte de l'offre était la demande principale de l'entreprise et devait se faire le plus rapidement possible. Cette mission chronophage et la situation « urgente » ont fait qu'il a été impossible de réaliser les étapes dans l'ordre : analyse de la concurrence, données qualitatives et avis clients, données quantitatives et typologie de la clientèle, puis modification de l'offre. Grâce au stage en magasin, il semblerait que la nouvelle offre proposée réponde globalement aux recommandations de la clientèle.

II- Plan d'actions proposé

Le plan d'actions proposé reprend des actions mises en œuvre pendant le stage et propose d'autres axes de développement afin d'améliorer la fidélisation. Le premier axe consistait à rappeler et à mettre à jour les fondamentaux du concept de restauration rapide :

- La mise à jour du TAN (Tronc d'assortiment national)

Ce document résume l'offre et tous les ingrédients des recettes proposées chez Autour du Comptoir. Il résume également la disponibilité des ingrédients en magasin et permet une meilleure réalisation des recettes. Cette mise à jour de l'offre tient compte des attentes de la clientèle observées en magasin.

- Rédaction du dossier de mise en marché :

Ce document assure l'homogénéisation de l'offre en informant les magasins de tous les changements de produits ou de formules (substitutions, suppressions et nouveautés). Il est ensuite de la responsabilité des magasins de proposer le plus de produits pour avoir l'offre la plus complète.

- Réalisation du dossier de transmission de savoir-faire

Ce document va détailler toutes les recettes et tous les conseils d'utilisation des produits. Il va éviter les différences entre les recettes d'un magasin à un autre et contient les éléments pour assurer une qualité optimale.

- Le pilotage des prix de revient et des prix de vente consommateurs

Cette étape était indispensable car la justesse des prix de revient impacte les résultats de l'enseigne, les prix de vente proposés aux consommateurs et le rapport qualité/prix critère important en période d'inflation. Cette étape assure la viabilité de l'offre et le meilleur prix pour le consommateur.

Maintenant que l'offre est à nouveau homogénéisée, il serait intéressant de fixer des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporellement définis) et de remettre en place des indicateurs de suivi d'activité et de benchmark des points de vente pour optimiser l'organisation.

Pour améliorer la fidélisation client, le second axe de développement propose des actions réalisables à l'échelle nationale. Ces actions ne nécessitent pas de mobilisations supplémentaires du personnel en magasin.

- Améliorer la communication :

Ce point d'amélioration concerne particulièrement l'enseigne Autour du Comptoir.

Tout d'abord, l'enseigne ne dispose pas de page internet mise à jour. Une rubrique sur le site internet Carrefour est disponible mais très peu d'informations y figurent et certaines sont parfois erronées. Autour du Comptoir n'est pas le cœur de métier de Carrefour cependant une page internet avec la liste des magasins, quelques lignes sur les engagements et un récapitulatif de l'offre pourraient faire connaître l'enseigne.

De plus, la communication sur le lieu de vente est très limitée. En effet, des produits de qualité sont utilisés dans les recettes mais ces efforts sont très peu mis en avant une fois en magasin. Comme expliqué précédemment, les labels ou autres signes de qualité jouent un rôle important dans la décision d'achat et les consommateurs sont de plus en plus friands de ces signes distinctifs. Une meilleure communication sur la qualité serait probablement bénéfique à Autour du Comptoir d'autant plus que la concurrence a déjà bien développé cette partie de leur stratégie. Pour cela, lors de l'impression des nouvelles étiquettes prix, il serait intéressant de faire figurer les mentions « préparé sur place », « fait à partir de produits issus de la filière qualité Carrefour », « offre végétarienne » et faire quelques affiches sur les engagements pouvant attirer l'œil du client potentiel. Lors de l'analyse des attentes clients, l'origine des produits et la présence de produits préparés sur place étaient considérées comme des critères importants. L'enseigne ADC propose des produits fabriqués en France et parfois d'origine française mais ces informations ne sont pas communiquées au client.

Aussi, afin d'attirer l'œil du client Carrefour, il pourrait être intéressant de mettre en avant la présence de produits appréciés par la clientèle Carrefour. En ajoutant une PLV avec un message du type « Retrouvez chez Autour du Comptoir votre flan Carrefour inclus dans une formule déjeuner », un client Carrefour pourra être tenté d'effectuer sa pause déjeuner dans l'enseigne.

- Mettre en place des avantages fidélités propres à ADC :

Carrefour propose à sa clientèle des cartes de fidélités et des cartes PASS. Ces cartes permettent d'offrir des récompenses en fonction des achats effectués dans les magasins Carrefour sous forme de bons d'achats, réductions, ... Les achats dans l'enseigne Autour du Comptoir ne sont cependant pas récompensés et les points de fidélité ne fonctionnent pas dans l'enseigne. Pour inciter le client à revenir, il semblerait intéressant de développer un système de bons d'achats ou de réduction en cas d'achats répétés.

Le troisième axe de développement nécessite des engagements propres à chaque magasin en fonction des ressources économiques et humaines disponibles. Ces actions seront probablement plus compliquées à mettre en place mais seraient indispensables en cas de volonté de développement.

- Meilleure gestion des ruptures :

Plusieurs magasins Autour du Comptoir font face à des phénomènes de rupture. Un produit qui n'est plus en rayon du jour au lendemain peut avoir un impact considérable sur la fidélité de la clientèle. Une analyse prévisionnelle des ventes en fonction de la période (vacances, fêtes), du jour et de la saison pourrait diminuer ces manquements. La rupture en fin de service est comprise par la clientèle. En revanche, l'absence totale d'un produit peut être perçue comme un manquement de l'enseigne. C'est alors au personnel d'assurer la fabrication de toute la gamme.

- Diminuer le temps d'attente :

Ce point d'amélioration est fortement lié au manque de personnel. Le concept Autour du Comptoir demande d'avoir au minimum deux personnes dédiées. Cette activité est chronophage et demande d'arriver aux alentours de 5h30 pour la préparation des produits. Le manque de personnel empêche la présence de deux personnes en continu. Lors des heures d'affluence, la file d'attente peut s'agrandir et démotiver les clients potentiels.

- Augmenter les horaires d'ouverture :

Toujours en lien avec le manque de personnel, les stands Autour du Comptoir ont des horaires aléatoires d'un magasin à un autre. Certains ferment à 14 h, d'autres à 19h30. Cette fermeture anticipée donne l'occasion au client d'aller chez la concurrence si le magasin n'est pas ouvert au moment du besoin.

- Former à la relation client :

Comme expliqué précédemment, le client n'est plus seulement à la recherche d'un produit mais aussi d'un service. Une partie de la fidélisation se fait grâce à un bon service client et la mise en place de formations pourrait augmenter la satisfaction des consommateurs.

- Développer le concept de livraison :

Deux des principaux leviers de développement de la restauration rapide sont la livraison et le click and collect. Si l'enseigne Autour du Comptoir souhaite se développer et dispose des moyens financiers et humains suffisants, la livraison semble être un concept indispensable à déployer pour améliorer la stratégie de fidélisation.

III- Prise de recul

Arrivée en septembre dans l'entreprise, ma problématique a rapidement été décidée avec mon maître d'apprentissage. La notion de « préparé sur place » me paraissait très vaste, complexe à définir et je parvenais difficilement à faire le lien entre ma problématique et mes missions au quotidien.

A partir de fin mars, début des missions de stage de fin d'étude, j'ai commencé à réfléchir à l'organisation des 6 mois à venir. L'organisation du groupe de discussion et la rédaction du questionnaire ne faisant pas partie de mes missions principales et quotidiennes, j'ai accumulé beaucoup de retard par rapport à mon planning prévisionnel. Il a donc été impossible d'organiser la table ronde avant la diffusion du questionnaire. Il aurait été préférable d'obtenir au préalable les données qualitatives afin de se servir des résultats pour alimenter le questionnaire quantitatif.

Ce retard a également joué sur les résultats du questionnaire. Le manque de temps m'a empêché de trouver un autre moyen de diffusion pour le questionnaire. En m'adressant directement à la clientèle dans les magasins, j'aurais pu dresser une typologie pour un magasin donné.

Ce manque de temps a également impacté le choix des clients du groupe de discussion. Quelques jours d'avance m'auraient permis de rebondir face à l'absence de réponse et face aux réponses positives de clients ne connaissant pas l'enseigne Autour du Comptoir.

Il aurait également été intéressant de faire un groupe de discussion avec les managers afin de connaître leur vision d'Autour du Comptoir mais aussi pour comprendre les contraintes et problématiques de chacun.

Conclusion

Pour garder leur clientèle, la grande distribution a mis en place des stratégies de fidélisation. Chaque enseigne choisit sa manière de fidéliser sa clientèle avec son plan merchandising qui comprend :

- le lieu de la GMS et son environnement (ciblage de la possible clientèle qui se rendra dans le magasin),
- l'assortiment que le client trouvera dans les rayons (produits de qualité, marque de distributeur, produits à petit prix, nouveautés, produits particuliers)
- la qualité du service (service après-vente, conseillers présents dans la grande surface)
- l'aménagement du magasin (magasin agréable, propre, ordonné)
- mais aussi avec les publicités (à la télévision, dans les boîtes aux lettres, dans la rue, les promotions, les cartes fidélités...).

Grâce aux produits préparés sur place, la grande distribution souhaite faire évoluer les mentalités en apportant une image qualitative et proche du fait maison. Ces rayons sont un vecteur de différenciation et apportent une preuve de professionnalisme.

Dans cette étude, le « préparé sur place » concerne l'enseigne Autour du Comptoir (enseigne de restauration rapide Carrefour), la pâtisserie et les kiosques (shop in the shop). Ces différents concepts, aux stades de développement et aux enjeux différents, ont misé sur une qualité gustative supérieure et une transparence de fabrication pour fidéliser leur clientèle. La vente au comptoir permet d'établir une relation avec le client et cette stratégie a pour but de redonner confiance aux consommateurs en essayant de se détacher de cette image « trop industrielle ».

Au-delà de ces actions communes, Autour du comptoir a choisi de miser sur le rapport qualité/prix. Comparé aux autres sandwicheries comme Paul, aux boulangeries et même à certains fast-foods, les prix des produits et des formules sont nettement inférieurs. Le rapport qualité-prix est d'ailleurs le premier et principal point fort qui est ressorti du groupe de discussion. Cet argument de vente est suffisamment important pour garder la clientèle même en cas de rupture de produits. Autour du Comptoir a été délaissé pendant quelque temps et les magasins ont chacun tenté de maintenir l'enseigne de manière indépendante. Le respect du concept est devenu très hétérogène en fonction du magasin. La mise à jour des outils et des formules effectuée cette année devrait homogénéiser l'offre. Par la suite, il semble indispensable pour l'enseigne de fixer des objectifs précis, des indicateurs de suivi et de développer sa stratégie de communication afin de pallier à la notoriété presque inexistante de l'enseigne. L'avenir de cette enseigne reste encore incertain et aucun développement n'est prévu pour Autour du Comptoir.

Pour fidéliser sa clientèle, la pâtisserie a choisi de préparer et cuire ses produits sous l'œil du client. La qualité, la praticité, la disposition des produits, le choix et la fraîcheur des produits sont au cœur de la stratégie. Pour personnaliser un peu plus son offre, le rayon de la pâtisserie adapte ses produits à la population du magasin.

Les kiosques proposent une offre cuisine du monde, avec des produits frais et pratiques. Ils vont générer des achats d'impulsion par la présence d'animations et de dégustations en magasin. La qualité du produit et le savoir-faire devront ensuite satisfaire le client afin qu'il réitère son achat.

Pour approfondir ces résultats, il serait intéressant de faire des études quantitatives auprès des consommateurs de ces trois concepts et faire des entretiens avec des managers en magasin.

Plus globalement, la grande distribution cherche, à travers le « préparé sur place », à convaincre la clientèle que la grande distribution peut également offrir un service de qualité et personnalisé. C'est

grâce aux rayons des produits frais traditionnels qu'une enseigne de grande distribution va se démarquer de la concurrence. En effet, les produits de grande consommation se retrouvent, pour la plupart, dans toutes les grandes surfaces alimentaires avec le même packaging et la même stratégie marketing. La différenciation entre les enseignes se fait en fonction du choix, de la qualité du produit et du service proposé aux rayons traditionnels propres à chacune des enseignes. La grande distribution met en place des groupes de discussion avec la clientèle de façon régulière afin d'optimiser l'offre en fonction des attentes.

Cette stratégie de différenciation est de plus en plus marquée depuis le développement des marques de distributeur.

A l'heure où les consommateurs se tournent vers des AMAP, des circuits alternatifs, des commerces proposant la vente en circuit court, et tout autre commerce similaire, le « préparé sur place » n'est plus une option pour la grande distribution.

Concernant les sandwicheries, cette activité de restauration nécessite un personnel présent et formé. A l'heure où la maîtrise des coûts de distribution est vitale, une problématique émerge quant à la pérennité de cette activité au sein de la grande distribution. Quel est l'avenir pour ce métier à part entière et exigeant ?

Bibliographie

AGRESTE, FranceAgriMer 2022. La consommation de viande en France en 2021. Juillet 2022. Consulté le 22 mai 2023. Disponible sur :

<https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/download/publication/publie/SynCsm22394/consyn394202207-ConsoViande.pdf>

ALONSO UGAGLIA Adeline, BOUTRY Ornella, FERRU Marie, MATHE Jacques, PREVOST Benoît et RIVAUD Audrey, 2021. La crise de la covid-19, un levier de changement pour le système alimentaire français ? *Revue de la régulation*. 14 mai 2021. Consulté le 15 mai 2023. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/regulation/18589>

ANDRE-CHAIGNEAU Dominique, 2021. Marché de la grande distribution : où en est-on en 2021 ? Site de *Toute la franchise*. 25 mai 2021. Consulté le 10 mai 2023. Disponible sur : <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A29271-marche-de-la-grande-distribution.html>.

AURIER Philippe, SIRIEX Lucie, 2016. Marketing de l'agroalimentaire : Environnement, stratégies et plans d'action. 3ème édition. Malakoff : Edition Dunod. 372 p. Disponible sur : https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=9urzDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP3&dq=fast+casual+contre+la+GMS&ots=6RraUXWCTf&sig=Ue8irtW8E7lh-REMaHIgomgezMI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

BARREY Sandrine, 2004. Fidéliser les clients dans le secteur de la grande distribution : Agir entre dispositifs et dispositions. In : *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client*. Toulouse : Presses universitaires du Midi, 2004. Disponible sur : <https://books.openedition.org/pumi/14289?lang=fr>.

BÉDIER J, 2008. La grande distribution : perception et enjeux. In : *L'état de l'opinion*. 2009. Paris : TNS-Sofres.

BOESPFLUG, Magali, 2018. Quelle relation client dans les hypermarchés ? janvier 2018. Disponible sur : <https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2018/01/2011-Boespflug2011-2.pdf>

BOREL Simon, GAULT Guénaëlle, 2022. La France à table : tensions et mutations autour de notre rapport à l'alimentation. Paris : Fondations Jean-Jaurès. 27p. Disponible sur : <https://www.jean-jaures.org/publication/la-france-a-table-1-2-les-mutations-de-l'alimentation/>.

CADOUX Marie, 2021. Traiteur : grandes manœuvres autour des kiosques en magasins. Site LSA. 28 décembre 2021. Consulté le 15 mars 2023. Disponible sur : <https://www.lsa-conso.fr/traiteur-grandes-man-uvres-autour-des-kiosques-en-magasins,382488>

CLEIS Laure, ROCH Camille, ROUZIES Audrey, VERNY Sophie, 2013. L'arrivée des GMS sur le marché de la restauration rapide et la vision du consommateur. Projet tutoré. Université de Toulouse. 71p. Disponible sur : <https://docplayer.fr/19929077-L-arrivee-des-gms-sur-le-marche-de-la-restauration-rapide-et-la-vision-du-consommateur.html>

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL, 2022. Guerre en Ukraine : le CESE présente sa note d'alerte sur les conséquences pour la France. *Site du CESE*. 23 mai 2022. Consulté le 11 mai 2023. Disponible sur : <https://www.lecese.fr/actualites/guerre-en-ukraine-le-cese-presente-sa-note-dalerte-sur-les-consequences-pour-la-france>

DAUMAS Jean-Claude, 2006. Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005). *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*.2006 .p. 57-76.

DAWKINS, REICHHELD, 1990. Customer Retention as a Competitive Weapon. Director Broads.

DESERT Aurélien. Marché de la grande distribution : où en est-on en 2023 ? Site de *toute la franchise*. 10 mai 2023. Consulté le 12 juin 2023. Disponible sur : <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A29271-marche-de-la-grande-distribution.html>.

DUBOYS DE LABARRE Matthieu, 2005. Le mangeur contemporain. Une sociologie de l'alimentation. Alimentation et Nutrition. Thèse de doctorat. Université de Bordeaux 2. 387p. <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-03353491/document>

EMARSSYS, 2021. Comprendre le paysage de la fidélité client en 2021. Consulté le 23 mai 2023. Disponible sur : <https://visionarymarketing.com/wp-content/uploads/2021/09/ema-loyaltyindex-survey-data-1231.pdf>

EMARSSYS, 2022. Indice de fidélité client 2022 : l'évolution de la fidélité client dans le monde. Consulté le 2 juin 2023. Disponible sur : <https://emarsys.com/fr/learn/blog/emarsys-customer-loyalty-index-2022-global/>

FEDERATION DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION, 2019. Évolution du commerce et de la distribution : faits et chiffres 2019.2019. Consulté le 12 mai 2023. Disponible sur : https://www.fcd.fr/media/filer_public/4a/6d/4a6d793e-fc87-43f8-bada-bf84bfd55c6c/evolutions_du_commerce_et_de_la_distribution_-_faits_et_chiffres_2019-_fcd.pdf

GATFAOUI Sherazade, 2016. Confiance dans la relation consommateur-prestataire de service : le rôle central du personnel en contact. *15^{ème} journées nationales des IAE*. IAE Biarritz. Hal. 24 décembre 2016. Disponible sur : <https://hal.science/hal-01422193/document>

GIRAFOOD SERVICE, 2018. Panorama de la restauration hors domicile. 2018. Consulté le 16 juin 2023. Disponible sur : https://www.franceagrimer.fr/fam/content/download/63429/document/Rapport%20complet_PanoramaCHD%202018_FAM-GIRAfoodservice.pdf?version=1

HENNO J.1998.Les nouvelles pour fidéliser. Capital. Octobre 1998. p106-108.

HETZEL Patrick, 2004. Le marketing relationnel. Presses universitaires de France. 128p.

IFOP, 2021. Végétariens et fléxitariens en France en 2020. Consulté le 27 mai 2023. Disponible sur : https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2021/05/Synthese_-_Vegetariens-et-Flexitariens-en-France-en-2020-IFOP.pdf

INSEE, 2023. L'essentiel sur... le chômage. Sur le site de l'INSEE. Consulté le 14 juin 2023. Disponible sur : [https://www.insee.fr/fr/statistiques/:~:text=1.-,Combien%20y%20a-t-il%20de%20chômeurs%20en%20France%20?,en%20France%20\(hors%20Mayotte\).](https://www.insee.fr/fr/statistiques/:~:text=1.-,Combien%20y%20a-t-il%20de%20chômeurs%20en%20France%20?,en%20France%20(hors%20Mayotte).)

INSEE, 2023. Taux d'inflation. Consulté le 14 juin 2023. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2122401>

L'AGENCE BIO, 2021. Qu'est-ce que la loi Egalim ? *Site de l'agence bio*. 20 novembre 2021. Consulté le 23 avril 2023. Disponible sur : <https://www.agencebio.org/2021/11/20/quest-ce-que-la>

[loi-egalim/#:~:text=La%20loi%20EGalim%2C%20s%27appelle,1%27alimentation%20lancés%20en%202017.](#)

LEHU Jean-marc, 1999. La fidélisation client. Edition d'organisations.478p.

LEHU Jean-marc, 2003.Stratégie de fidélisation. Edition d'organisations.432p.

LE WEB GRANDE CONSO, 2020. Le transfert de repas du hors-domicile suffira-t-il à sauver les chiffres d'affaires en GSA ? *Site Le web grande conso*. 30 mars 2020. Consulté le 12 avril 2023. Disponible sur : <https://www.olivierdauvers.fr/2020/03/30/le-transfert-de-repas-du-hors-domicile-suffira-t-il-a-sauver-les-chiffres-daffaires-en-gsa/>.

OBSOCO, 2021. Observatoire de la consommation responsable. Janvier 2021. Consulté le 26 mai 2023. Disponible sur : https://lobsoco.com/wp-content/uploads/2021/01/LObSoCo_CITEO_Observatoire-de-la-consommation-responsable_RAPPORT-COMPLET.pdf

SNACKING, 2021. The NPD Group tire le portrait des consommateurs de la RHD, *Site Snacking*.18 octobre 2021. Consulté le 13 avril 2023. Disponible sur : <https://www.snacking.fr/actualites/5800-The-NPD-Group-tire-le-portrait-des-consommateurs-de-la-RHD/>

TAMBORINI Elodie, 2015. Les programmes de fidélisation en grande distribution sont-ils efficaces face à des consommateurs de plus en plus exigeants ? *Gestion et management*. 2015. Hal. Disponible sur : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270048/document>

TASSEL Victor, 2022. Avec la guerre en Ukraine, « l'inflation sera durablement élevée » en France, selon les économistes. *Site le Parisien*. Février 2022. Consulté le 23 mai 2023. Disponible sur : <https://www.leparisien.fr/economie/avec-la-guerre-en-ukraine-linflation-sera-durablement-elevee-en-france-estiment-les-economistes-25-02-2022-GEZOUHIVCZGHHAGCLYKAECY3SU.php>

TORRE Marina, 2016. Restauration rapide : les grandes surfaces passent à table. *Site La Tribune*. 10 mars 2016. Consulté le 13 mai 2023. Disponible sur : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/distribution/restauration-rapide-les-grandes-surfaces-passent-a-table-555886.html>

WELFARM, 2022. 85% des Français favorables à l'interdiction de l'élevage intensif. Consulté le 15 mai 2023. Disponible sur : <https://welfarm.fr/85-des-francais-favorables-a-linterdiction-de-lelevage-intensif/>

XERFI FRANCE, 2019. La restauration rapide. Juin 2019.

XERFI FRANCE, 2021. Carrefour, dynamique du groupe et des activités. Septembre 2021.

XERFI France, 2022. Les grandes surfaces alimentaires. Juillet 2022.

ZORGATI Hajer, 2008. Degré d'importance des actions de fidélisation. Les clients des Grandes et Moyennes Surfaces tunisiennes, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008. 229p. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-1-page-103.htm>

Table des annexes

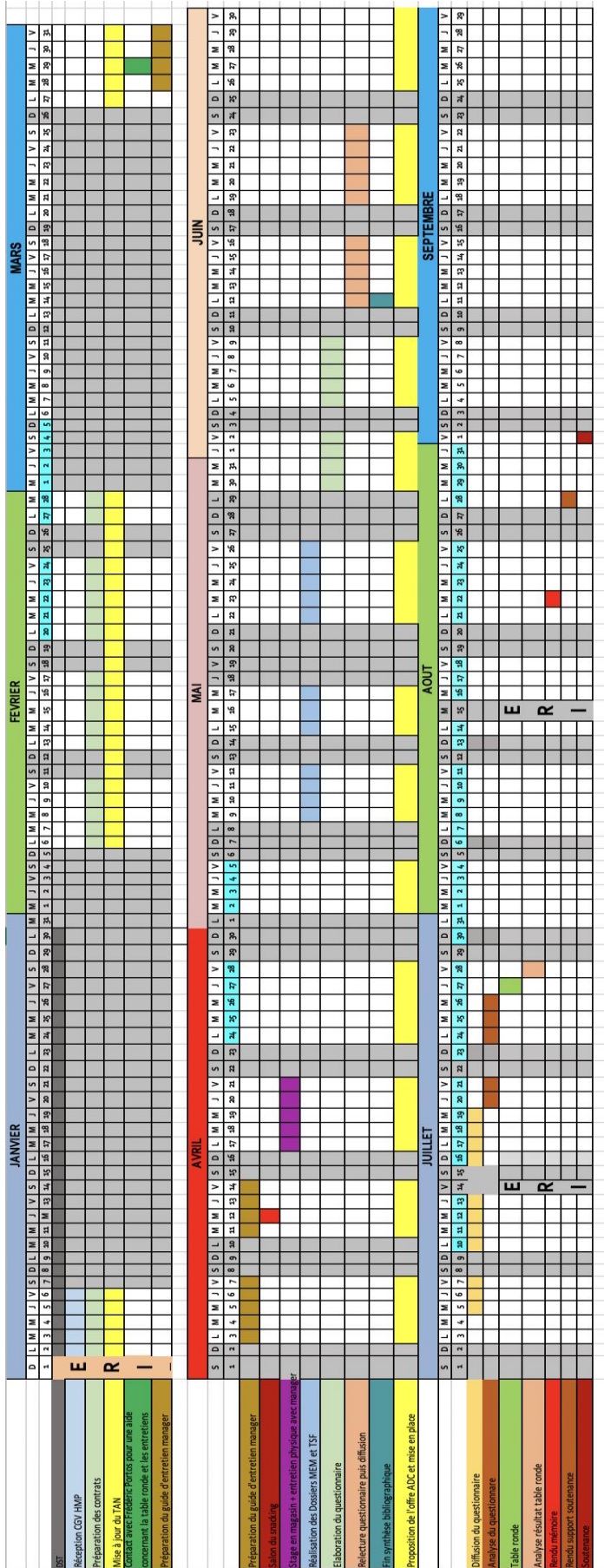
Annexe 1 : Diagramme de Gantt

Annexe 2 : Questionnaire consommateur sur leurs habitudes et attentes concernant Autour du Comptoir

Annexe 3 : Guide du groupe de discussion

Annexe 4 : Récapitulatif des formules Autour du Comptoir

Annexe 1 : Diagramme de Gantt



Annexe 2 : Questionnaire consommateur sur leurs habitudes et attentes concernant Autour du Comptoir

Etes-vous actuellement *

Mark only one oval.

- Sur votre lieu de vacances
 Dans votre ville de résidence

Vous êtes : *

Mark only one oval.

- Une femme
 Un homme
 Other: _____

A quelle tranche d'âge appartenez-vous ? *

Mark only one oval.

- 18-25 ans
 26-35 ans
 36-45 ans
 46-55 ans
 56-65 ans
 66-75 ans
 Plus de 75 ans

Quel est votre niveau d'étude ? *

Mark only one oval.

- Avant le baccalauréat
 Baccalauréat ou équivalent
 Université sans diplôme
 BTS
 Licence
 Master/Maîtrise/Doctorat

Vous êtes : *

Mark only one oval.

- Etudiant
- Artisan, commerçant, chef d'entreprise
- Cadre et profession intellectuelle supérieure
- Profession intermédiaire
- Employé
- Ouvrier
- Retraité
- Sans activité

Quel est le revenu de votre foyer ? *

Mark only one oval.

- Moins de 20 000€
- Entre 20 000 et 34 999€
- Entre 35 000 et 49 999€
- Entre 50 000 et 74 999€
- Entre 75 000 et 99 999€
- Entre 100 000 et 149 999€
- Entre 150 000 et 199 999€
- Plus de 200 000€

Combien de personnes composent votre foyer ? *

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 et plus

Quelle est votre situation familiale : *

Mark only one oval.

- Marié(e)
- En couple
- Célibataire
- Divorcé(e)
- Veuf/Veuve

Avez-vous des enfants ? *

Mark only one oval.

- Oui
- Non

Travaillez-vous dans un magasin Carrefour ? *

Mark only one oval.

- Oui
- Non

Dans quel département habitez-vous ? *

Mark only one oval.

- 01 - Ain - Bourg-en-bresse
- 02 - Aisne - Laon
- 03 - Allier - Moulins
- 04 - Alpes-de-Haute-Provence - Digne-les-bains
- 05 - Hautes-alpes - Gap

Habitez-vous : *

Mark only one oval.

- En zone urbaine
- En zone péri-urbaine
- En zone rurale

Les habitudes de consommation

**Dans cette rubrique,
les mêmes questions vous seront posées pour le petit-déjeuner, déjeuner, et
dîner.**

A quelle fréquence prenez-vous votre petit déjeuner en dehors de chez vous *
(dans une enseigne de restauration rapide ou traditionnelle) ?

Mark only one oval.

- 1 fois par semaine
- 2 à 3 fois par semaine
- 4 à 6 fois par semaine
- Tous les jours
- Quelques fois par mois
- Jamais

Lorsque vous prenez votre petit déjeuner hors de chez vous, allez-vous plus *
souvent :

Check all that apply.

- Au restaurant traditionnel (restaurant, brasserie, café)
- Au Fast food
- A la boulangerie
- En Sandwicherie (Paul, Brioche dorée,...)
- Au fast-good/fast food bio (type Exki, Cojean,...)
- En grande surface
- Supérette
- Distributeur
- Station-service
- Presse-tabac
- Food Truck
- Other: _____

A quelle fréquence déjeunez-vous en dehors de chez vous (dans une enseigne de restauration rapide ou traditionnelle) ? *

Mark only one oval.

- 1 fois par semaine
- 2 à 3 fois par semaine
- 4 à 6 fois par semaine
- Tous les jours
- Quelques fois par mois
- Jamais

Lorsque vous déjeunez hors de chez vous, allez-vous plus souvent : *

Check all that apply.

- Au restaurant traditionnel (restaurant, brasserie, café)
- Au Fast food
- A la boulangerie
- En Sandwicherie (Paul, Brioche dorée,...)
- Au fast-good/fast food bio (type Exki, Cojean,...)
- En grande surface
- Supérette
- Distributeur
- Station-service
- Presse-tabac
- Food Truck
- Other: _____

A quelle fréquence dînez-vous en dehors de chez vous (dans une enseigne de restauration rapide ou traditionnelle) ? *

Mark only one oval.

- 1 fois par semaine
- 2 à 3 fois par semaine
- 4 à 6 fois par semaine
- Tous les jours
- Quelques fois par mois
- Jamais

Lorsque vous dînez hors de chez vous, allez-vous plus souvent : *

Check all that apply.

- Au restaurant traditionnel (restaurant, brasserie, café)
- Au Fast food
- A la boulangerie
- En Sandwicherie (Paul, Brioche dorée,...)
- Au fast-good/fast food bio (type Exki, Cojean,...)
- En grande surface
- Supérette
- Distributeur
- Station-service
- Presse-tabac
- Food Truck
- Other: _____

Quel budget vous fixez-vous pour un repas pris en dehors du domicile ? (on considèrera ici qu'il s'agit d'un repas de tous les jours et non d'un évènement "spécial") *

Mark only one oval.

- Moins de 5 euros
- Entre 5 et 10 euros
- Entre 10 et 15 euros
- Entre 15 et 20 euros
- Plus de 20 euros

A quelle fréquence achetez-vous dans des sandwicheries ? *

Mark only one oval.

- 1 fois par semaine
- 2 à 3 fois par semaine
- 4 à 6 fois par semaine
- Tous les jours
- Quelques fois par mois
- Jamais

Les attentes des consommateurs

**Lorsque vous vous rendez dans une enseigne de restauration rapide (ou sandwicherie ?)
quelle importance accordez-vous à :**

La confiance envers l'enseigne : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

La notoriété de l'enseigne *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

La relation avec le vendeur : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Belle présentation des produits : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Hygiène des locaux : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Efficacité de service/Temps d'attente : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Les heures d'ouverture *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Qualité des produits : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Large choix des produits : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Renouvellement des recettes *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Bon rapport qualité/prix : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Le prix : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

La proximité avec le lieu de travail *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Présence de produits pour régimes alimentaires spécifiques (vegan, végétarien, *
autre) :

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Présence de produits éthiques (respectueux de l'environnement (bio), du Bien être animal, bonne rémunération des producteurs(commerce équitable) : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Origine des produits : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Présence de produits préparés sur place : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Présence de produits à bonne valeurs nutritionnelles : *

Mark only one oval.

Pas important

1

2

3

4

5

Très important

Autour du comptoir

Connaissez-vous l'enseigne Autour du comptoir, chaîne de restauration du groupe Carrefour ? *

Mark only one oval.

- Oui
 Non

Si oui, Saviez-vous que cette enseigne appartenait au groupe Carrefour ? *

Mark only one oval.

- Oui
 Non

Lorsque vous avez appris que cette enseigne appartenait au groupe Carrefour (même si vous venez de l'apprendre), cela vous a-t-il :

Mark only one oval.

- Incité à acheter dans cette enseigne
 Refroidi à l'idée d'acheter dans cette enseigne
 Ca n'a rien changé

Avez-vous déjà acheté dans cette enseigne ? *

Mark only one oval.

- Oui
 Non

Si oui, A quelle fréquence achetez-vous là-bas ? *

Mark only one oval.

- 1 fois par semaine
- 2 à 3 fois par semaine
- 4 à 6 fois par semaine
- Tous les jours
- Quelques fois par mois

Si oui, Pour quelles raisons ? *

Check all that apply.

- La confiance en l'enseigne Carrefour
- La situation géographique de l'enseigne autour du comptoir
- Efficacité de service/Temps d'attente
- La relation avec les vendeurs(euses)
- Choix des produits proposés
- Qualité des produits
- Le rapport qualité/prix
- Prix
- Présentation des produits
- C'est pratique... j'en profite pour faire mes courses en même temps

Considérez-vous qu'une bonne expérience client chez Autour du Comptoir vous incite à aller chez Carrefour ? *

Mark only one oval.

- Oui
- Non pas forcément

Considérez-vous qu'une mauvaise expérience client chez Autour du Comptoir vous démotive à aller chez Carrefour ? *

Mark only one oval.

- Oui
- Non pas forcément

Si non, Pour quelles raisons ? *

Check all that apply.

- Prix
- Le lien avec l'enseigne Carrefour
- La situation géographique de l'enseigne autour du comptoir
- La relation avec les vendeurs(euses)
- Hygiène des locaux
- Efficacité de service/Temps d'attente
- Choix des produits proposés
- La qualité des produits
- Je ne connais pas cette enseigne



Objectif : recueillir les avis de la clientèle Autour du Comptoir sur l'offre de restauration rapide et le service associé

INTRODUCTION :

1. Quel magasin ADC fréquentez-vous ?
2. A quelle fréquence consommez-vous dans l'enseigne ?
3. Quels sont les produits que vous consommez le plus ?
4. A quel moment de la journée consommez-vous chez ADC ?

L'OFFRE :

5. Que pensez-vous de l'offre (qualité, prix, choix...) ?
 - Sandwichs
 - Salades
 - Desserts
6. Quelle différence notifiez-vous avec la concurrence ?
7. Globalement, êtes-vous satisfait d'ADC et le recommanderiez-vous à vous proches ?

RECOMMANDATIONS :

8. Avez-vous des produits que vous souhaiteriez avoir chez ADC ?
9. Avez-vous de nouvelles attentes concernant le service proposé par ADC ?

Annexe 4 : Récapitulatif des formules Autour du Comptoir

Libellé formule	Instant de consommation	Libellé formule	PVC proposé
Petit déjeuner	Petit déjeuner	Petit déjeuner	2
Petit déjeuner+Suppléments	Petit déjeuner	Petit déjeuner+Suppléments	3,5
Offre 3+1 Croissants	Petit déjeuner	Offre 3+1 Croissants	3,3
Offre 3+1 Pains au Chocolat	Petit déjeuner	Offre 3+1 Pains au Chocolat	3,6
Offre 3+1 Pains aux raisins	Petit déjeuner	Offre 3+1 Pains aux raisins	4,2
Offre 3+1 Pains Suisses	Petit déjeuner	Offre 3+1 Pains Suisses	4,2
Offre 3+1 Chaussons aux pommes	Petit déjeuner	Offre 3+1 Chaussons aux pommes	4,5
Express	Déjeuner	Express (Sandwichs, boissons)	5,9
Express+Suppléments	Déjeuner	Express+Suppléments	6,5
Formule Classique	Déjeuner	Formule Classique (Sandwichs, boissons, desserts)	6,9
Classique+Suppléments	Déjeuner	Classique+Suppléments	7,5
Formule Gourmande	Déjeuner	Formule Gourmande (Sandwichs, boissons, desserts)	7,9
Gourmande+Suppléments	Déjeuner	Gourmande+Suppléments	8,9
Salad'bar moyenne	Déjeuner	Salad'bar moyenne 250g	7,50
Salad'bar grande	Déjeuner	Salad'bar grande 350g	8,50
Formule Employés	Déjeuner	Formule Employés	5,5
Employés+Suppléments	Déjeuner	Employés+Suppléments	6,5
Burger 3,5+Grandes Frites	Déjeuner	Burger 3,5+Grandes Frites	6,5
Burger 3,5+Petites Frites	Déjeuner	Burger 3,5+Petites Frites	6
Burger 6,50+Grandes Frites	Déjeuner	Burger 6,50+Grandes Frites	8,5
Burger 6,50+Petites Frites	Déjeuner	Burger 6,50+Petites Frites	8
Café Gourmand	Après Midi	Café Gourmand	3
Pause Gourmande	Après Midi	Pause Gourmande	3,5



MARTIN, Justine, 2023, Comment la grande distribution fidélise-t-elle sa clientèle grâce aux produits préparés sur place ? 37 p, Mémoire de fin d'études, Vetagro Sup Clermont-Ferrand, 2023.

STRUCTURE D'ACCUEIL ET INSTITUTIONS ASSOCIEES:

- Carrefour, Siège de Massy

ENCADRANTS :

- Enseignante référente : HALAWANY DARSON Rafia
- Tuteur pédagogique : BEAUFILS Pierre

OPTION : Management commercial et marketing de produits agricoles et alimentaires

RESUMÉ

Les habitudes et les comportements alimentaires des Français ne cessent d'évoluer. Pendant la période des trente glorieuses, les grandes surfaces étaient synonymes de sécurité et d'abondance alimentaire. Cependant, en sortie d'épidémie, les tendances ont été totalement inversées ; on observe une méfiance envers les produits issus de l'industrie agroalimentaire. Pour se renouveler et se positionner sur plus de marchés, la grande distribution se lance dans la restauration rapide et veut proposer des produits plus traditionnels pour redonner confiance aux consommateurs.

Le client est au cœur des stratégies des entreprises cherchant à connaître au maximum leur cible dans le but de la fidéliser. Le « préparé sur place » pourrait être une stratégie de la grande distribution qui vise à plaire et fidéliser la clientèle avec des produits de kiosques, sandwicherie et pâtisseries préparés sur place. C'est pourquoi la problématique retenue est la suivante : Comment la grande distribution fidélise-t-elle sa clientèle grâce au « préparé sur place ? ».

Dans cet objectif de fidélisation, Carrefour a souhaité refonder son offre de restauration rapide. Pour ce faire, une analyse de l'enseigne et de la concurrence a été effectuée et un questionnaire consommateur a dressé le profil de la clientèle pour assurer la correspondance de l'offre à la demande. Toujours dans le but d'assurer la satisfaction client un groupe de discussion a permis d'identifier les points d'amélioration pour l'avenir.

Mots clés : stratégie, fidélisation, GMS, restauration rapide, préparé sur place