

St-Malo - 3 juin 2026

Évolution de la distribution alimentaire :  
impacts sur la logistique sous température dirigée



2



Philippe Goetzmann &



@Goetzmann\_FR



pg@philippegoetzmann.com



06 18 13 36 95

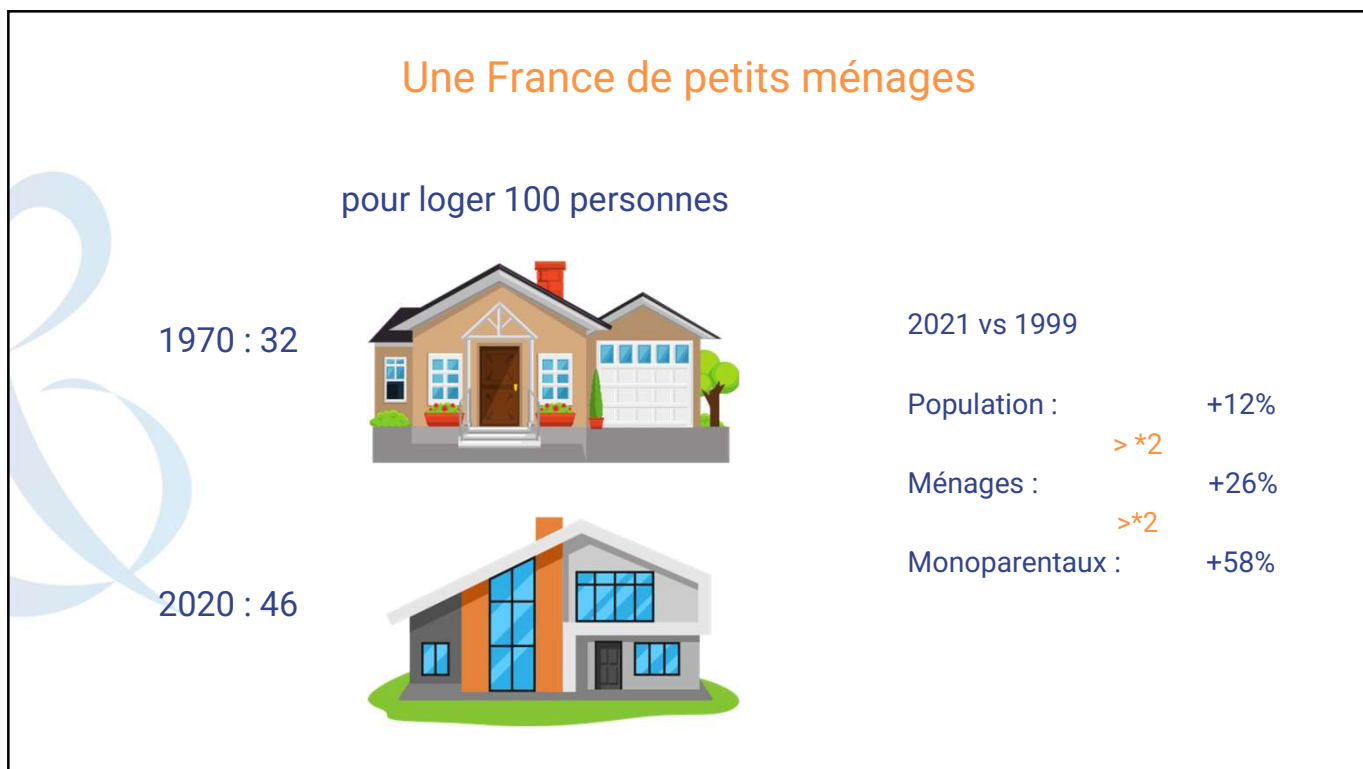


www.philippegoetzmann.com

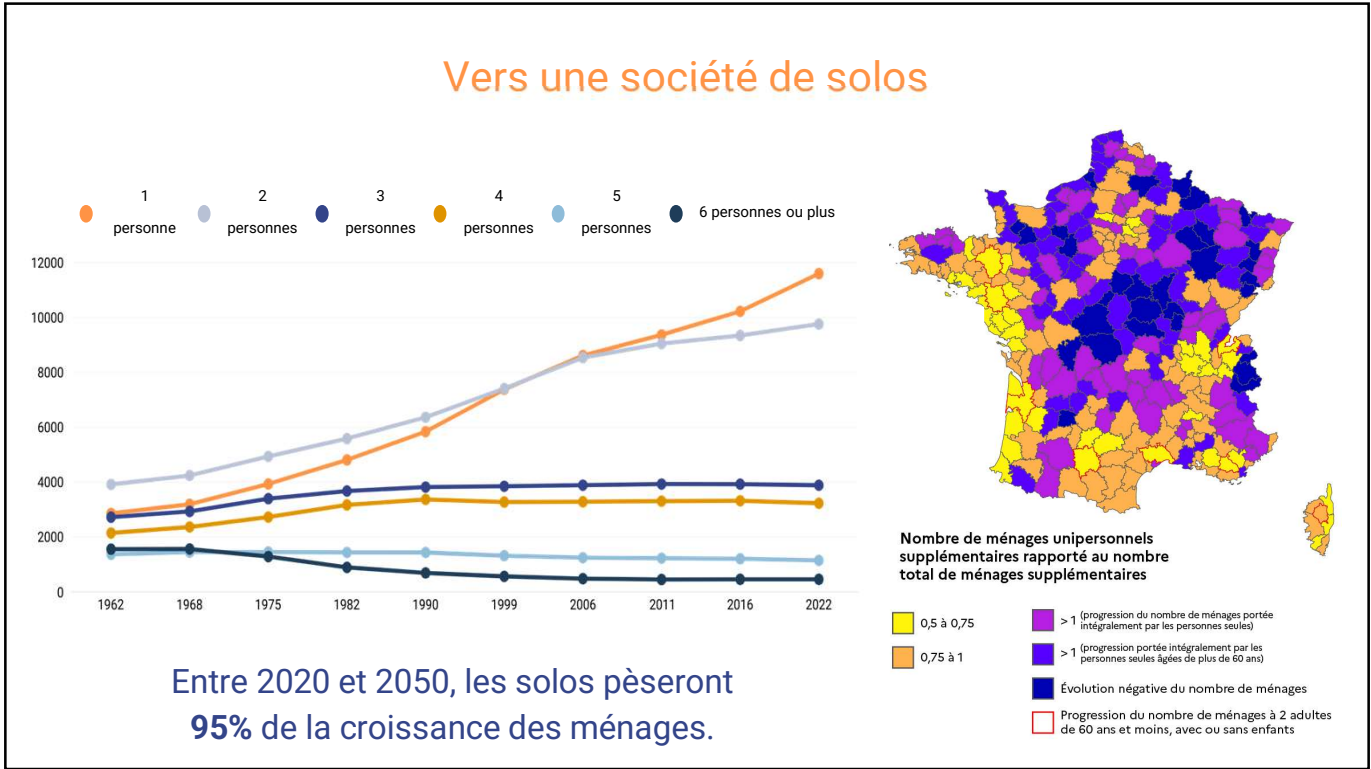
3



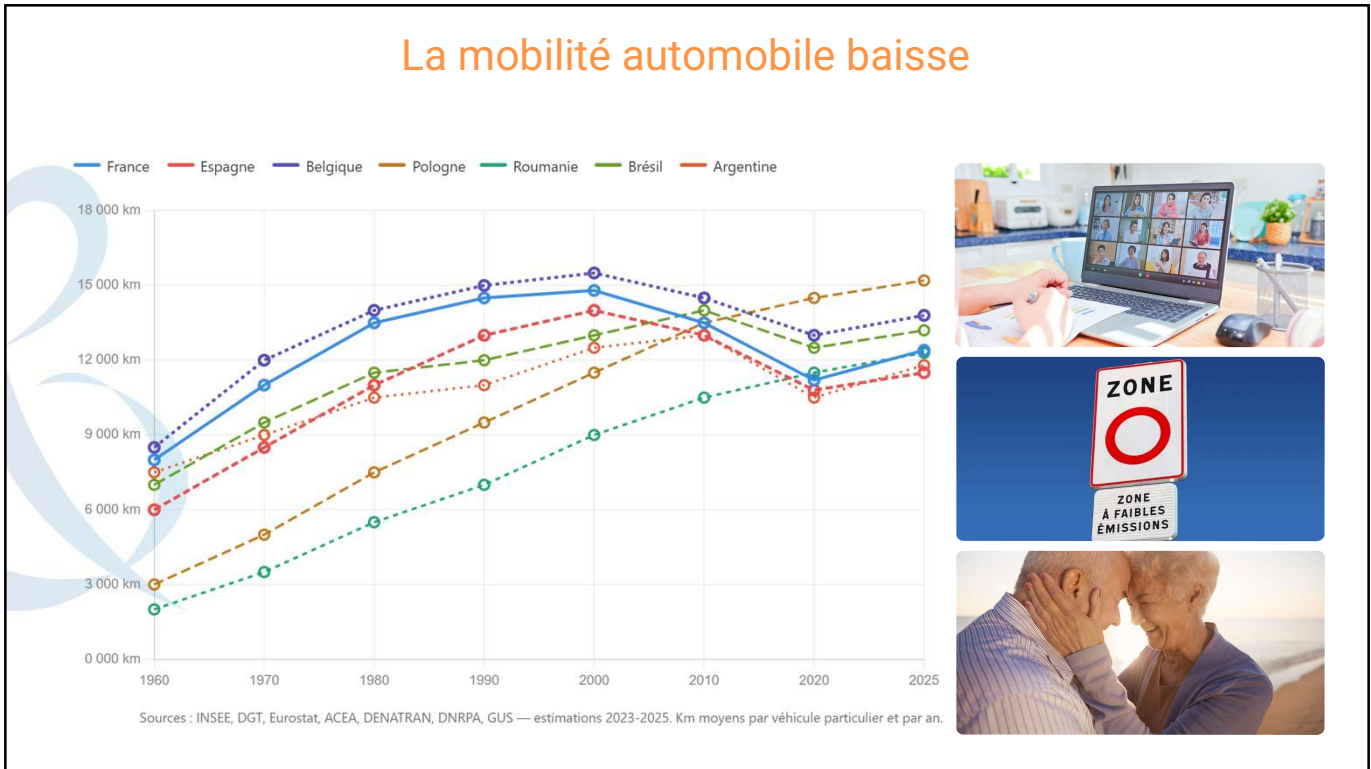
4



5



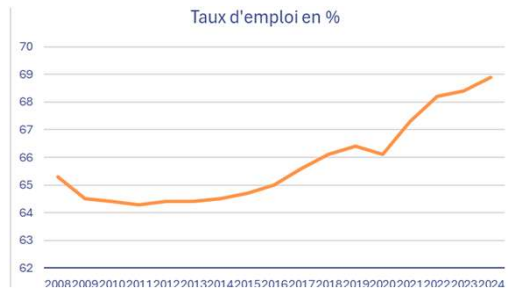
6



7

## Un besoin de services en croissance

Taux d'emploi en %



Source : Insee



77,2%



81,8%

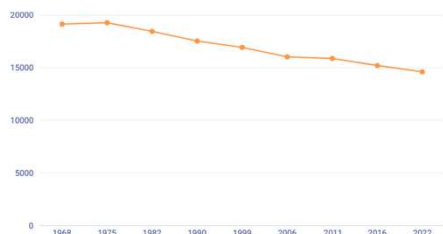


# 2

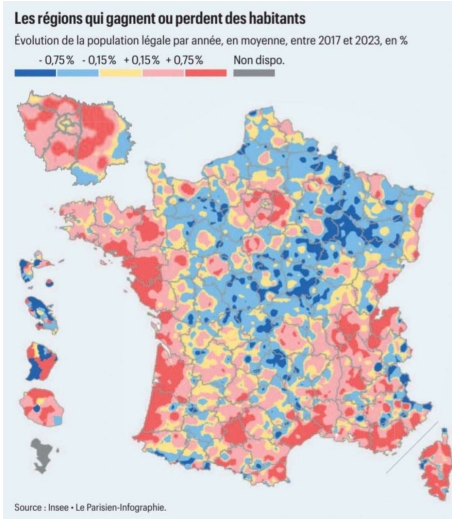
## Un pays fragmenté



## La ruée vers l'ouest



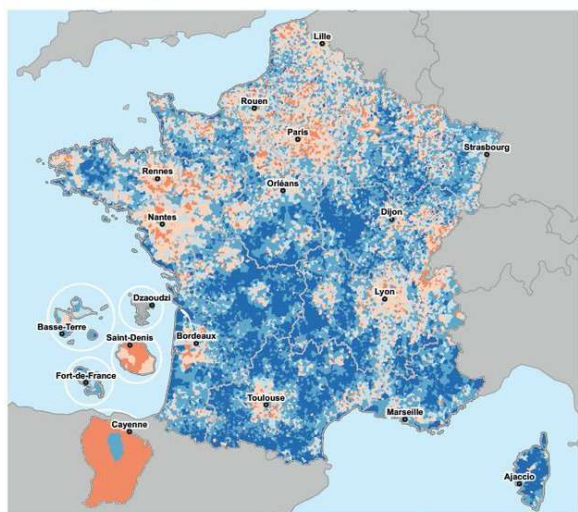
1999 - 2021 : Bar-le-Duc vs Montpellier = **-12% vs +38%**



10

## Au Nord, c'était la jeunesse ?

CARTE N° 1 | Indices de jeunesse (2023)<sup>®</sup>



France : 91 jeunes < 20 ans pour 100 personnes >= 60 ans

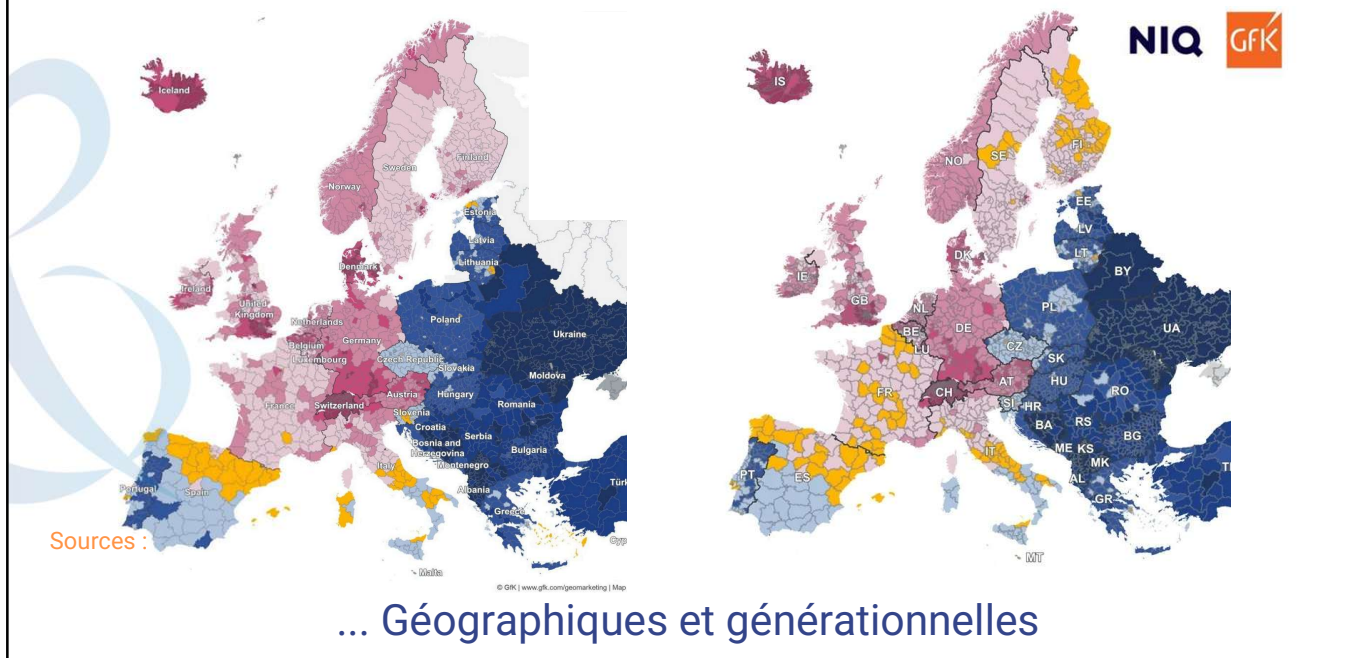
Source : Observatoire des territoires, données « communes 2023 » (34 945 communes, Insee)

### Conséquences :

- Une France jeune qui se concentre dans les banlieues des métropoles
- Une disparité des besoins client de plus en plus marquée
- Dynamisme "vieux" au sud-ouest
- Régression "jeune" au nord
- Nécessité d'adapter l'offre, le concept magasin et les services

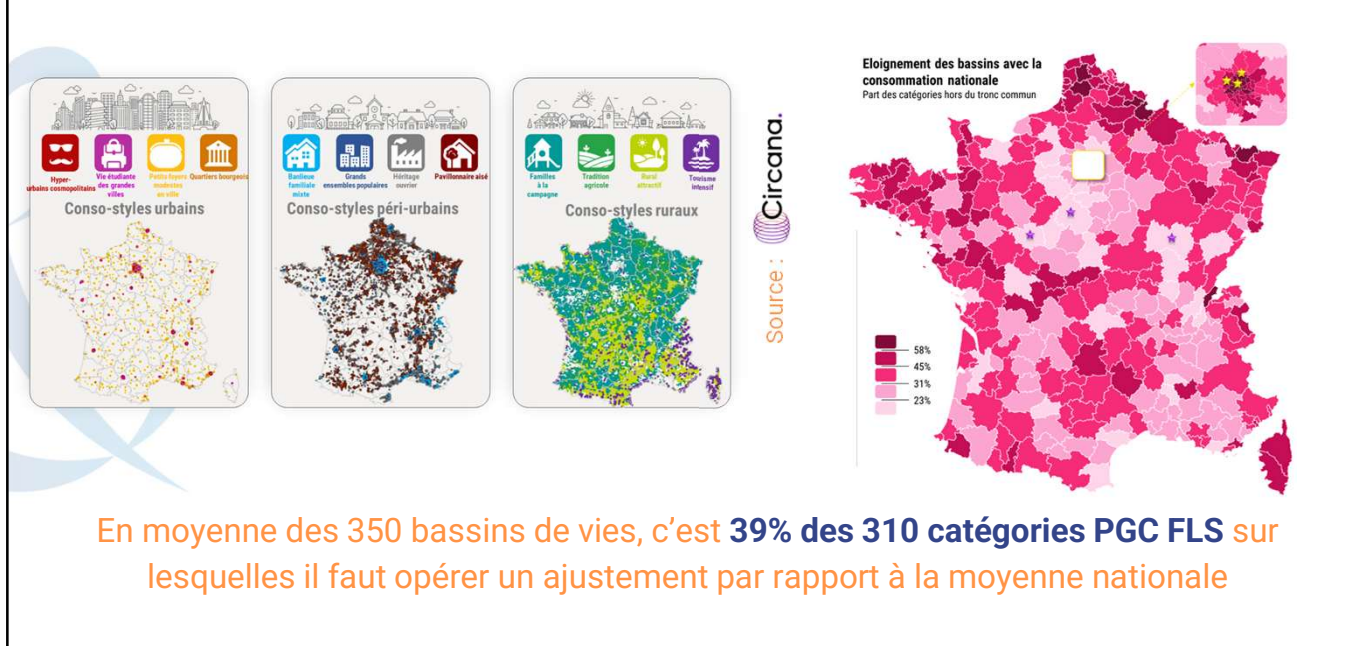
11

## Des inégalités géographiques de plus en plus marquées

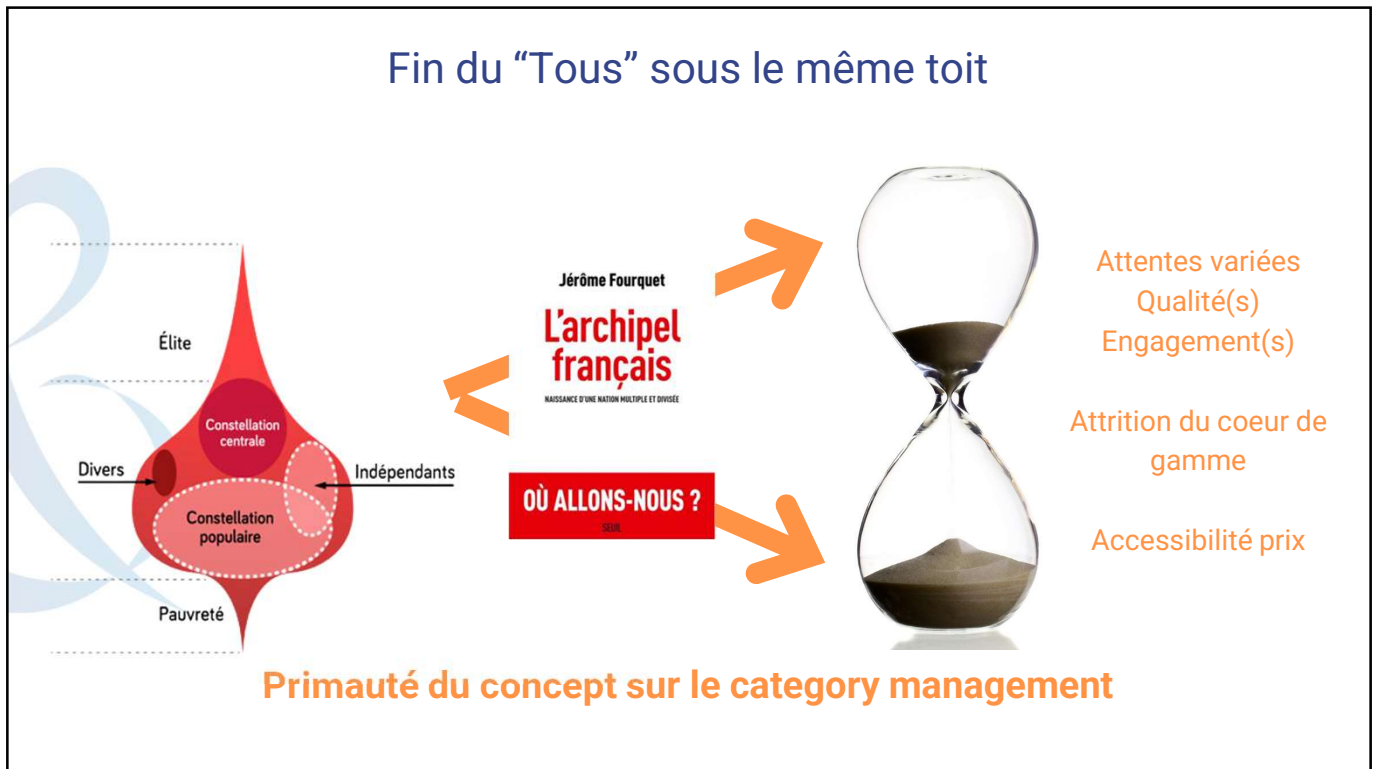


12

## L'offre se démoyennise



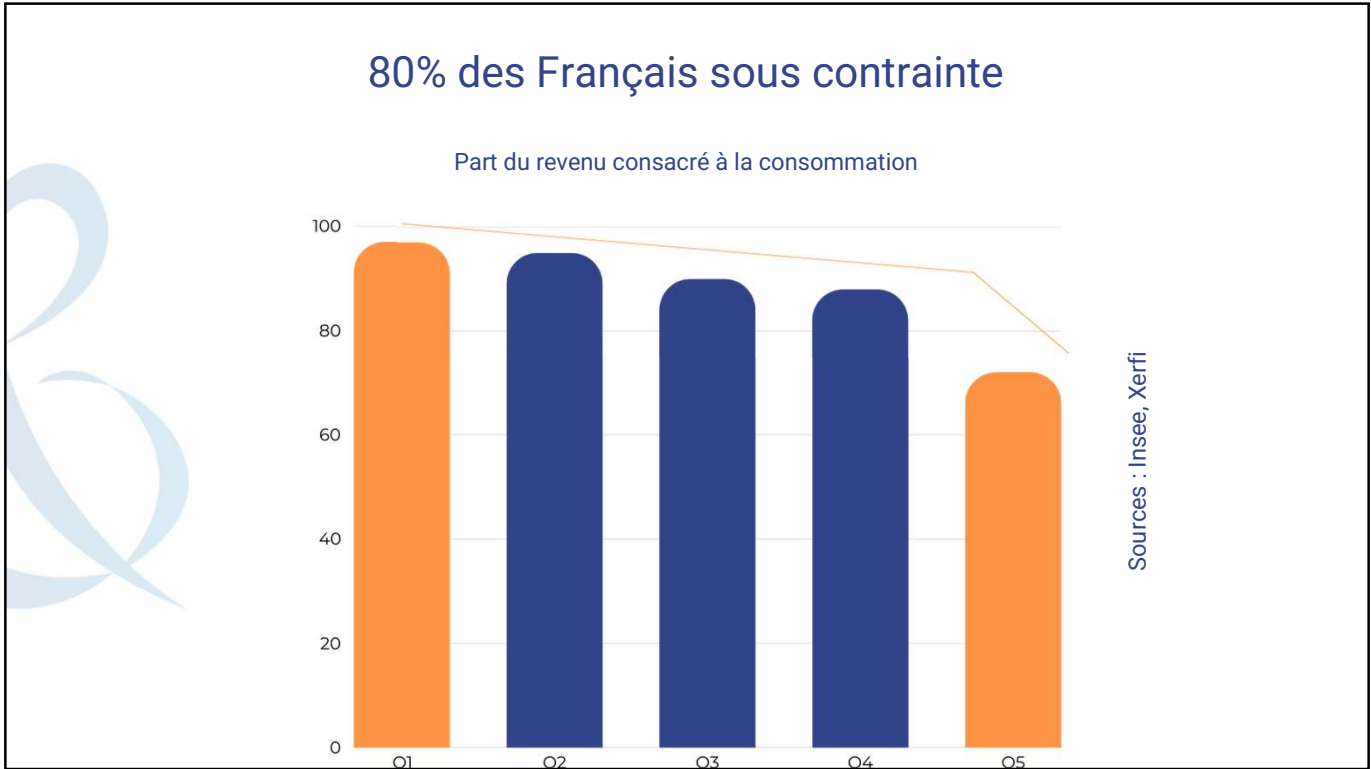
13



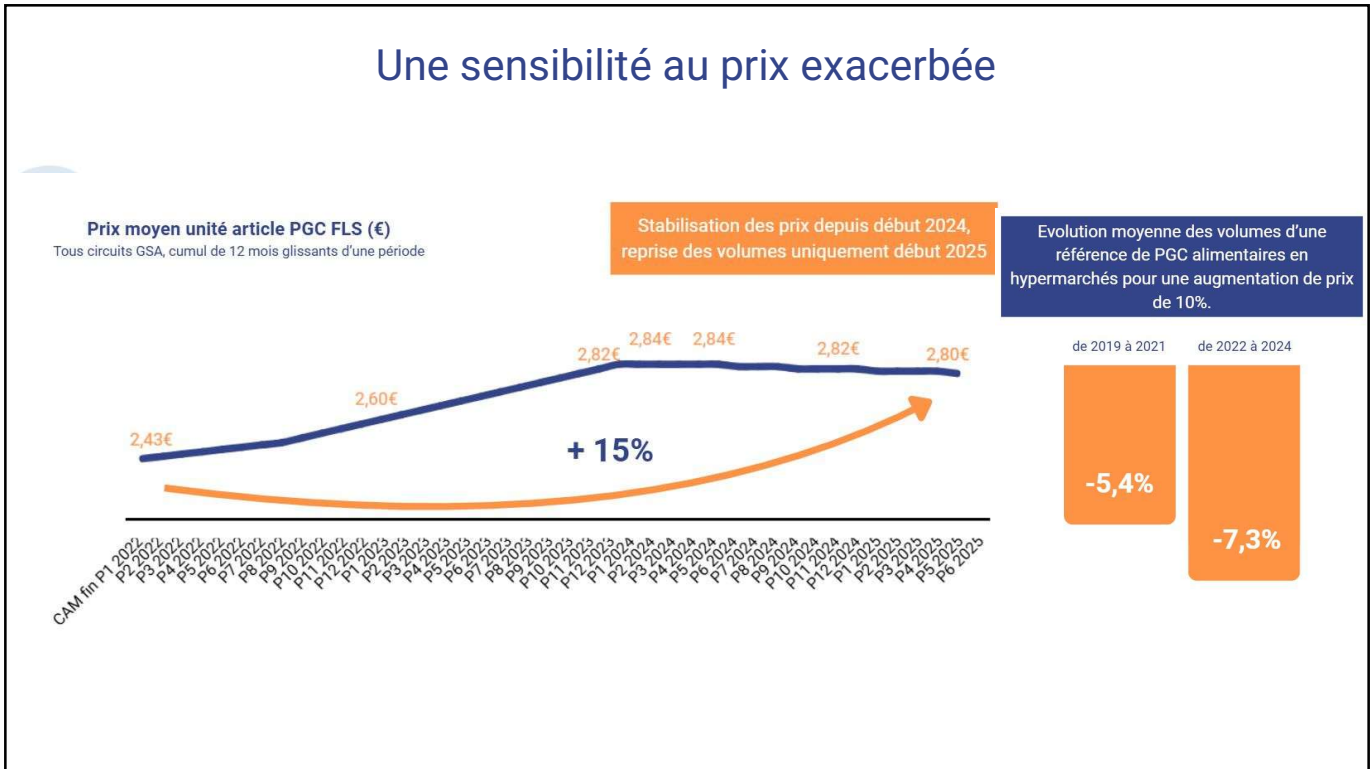
14



15



16



17

## La consommation étouffée par le système de redistribution

2024 :  $24 = 19 + 5$



18

### 305 milliards !

+ 0 croissance démographique  
+ Attention au gaspillage et à la  
surconsommation

= Pas de hausse du volume

+ Contrainte de pouvoir d'achat

= Pas de hausse de la valeur

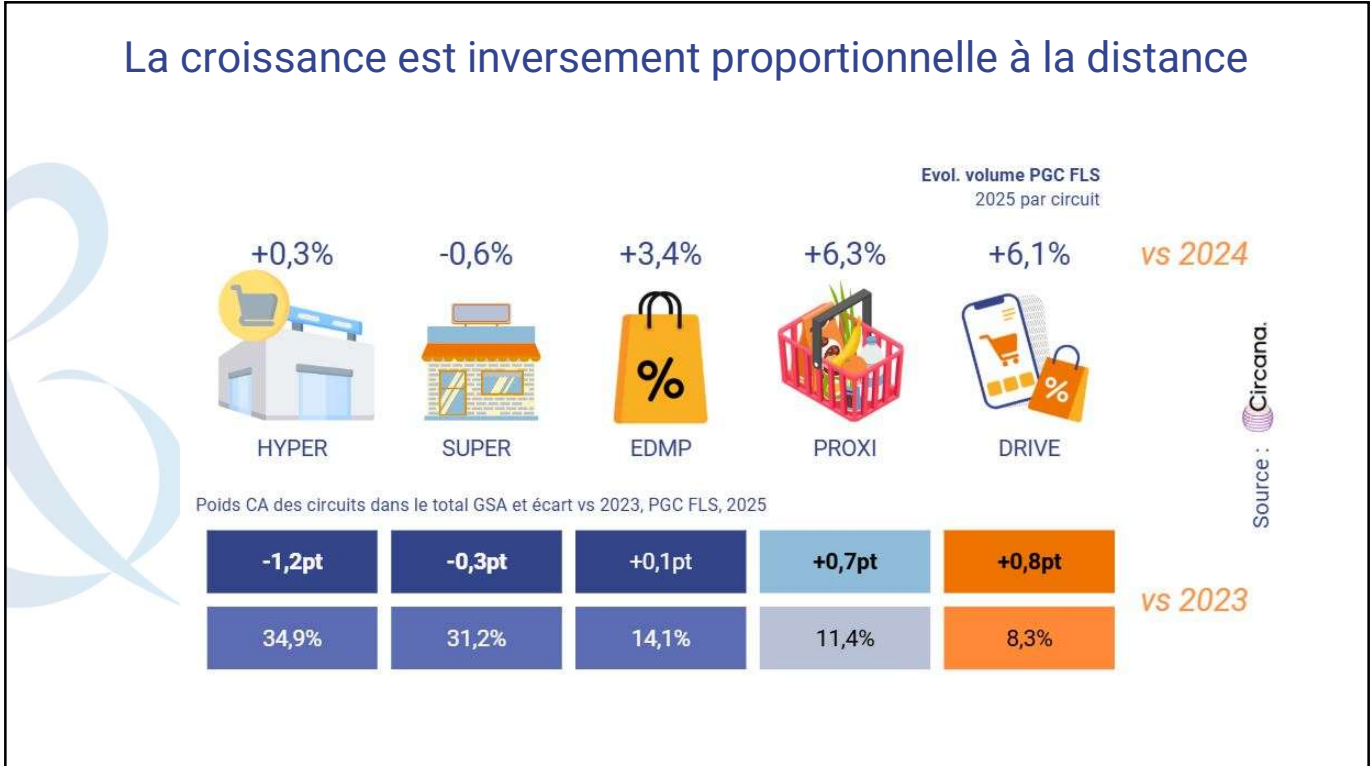
La **bataille** est donc sur les **parts de marché** !



19



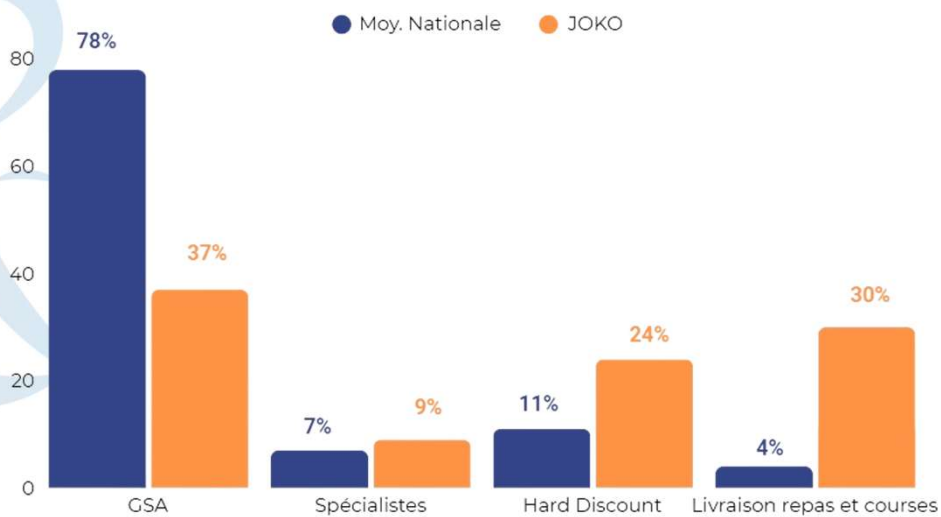
20



21

## Le basculement générationnel des reflexes consommateurs

Comparaison des dépenses alimentaires entre le panel JOKO et la moyenne nationale (2024 vs 2023)



On prend des manières à quinze ans, pis on grandit sans qu'on les perde

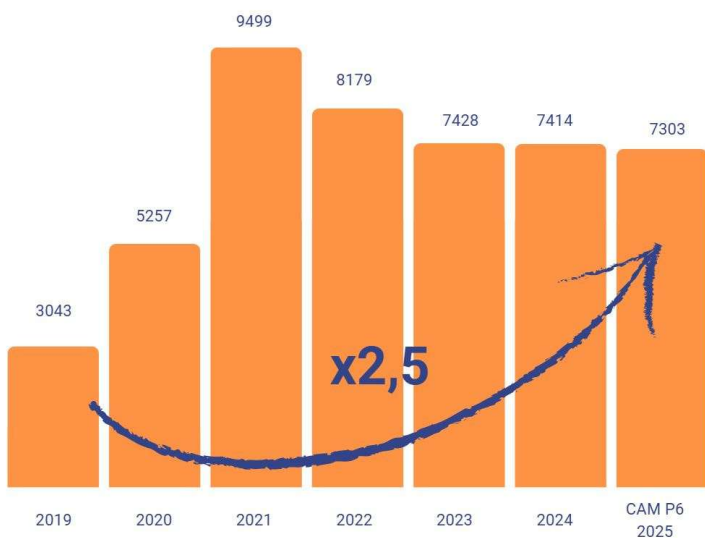


Source : JOKO

22

## On externalise l'acte de cuisiner

Dépenses (M€) des ménages français sites multi restos (Uber Eats, Deliveroo)



Evolution volume (%)  
1er semestre 2025, tous circuits GSA



Frais emballé traiteur  
+6,6%



Entrées fraîches  
+5,7%



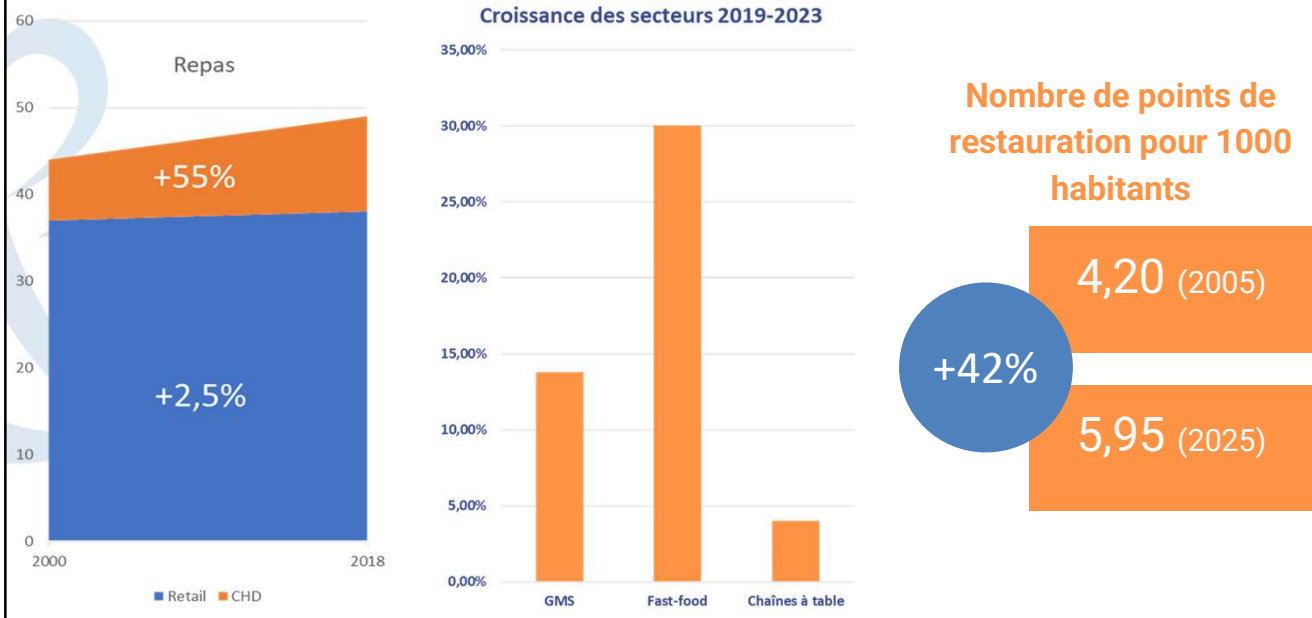
Plats cuisinés frais  
+4,2%



Pizzas (fraîches+sgl)  
+3,3%

24

## La RHF gagne des parts d'estomac



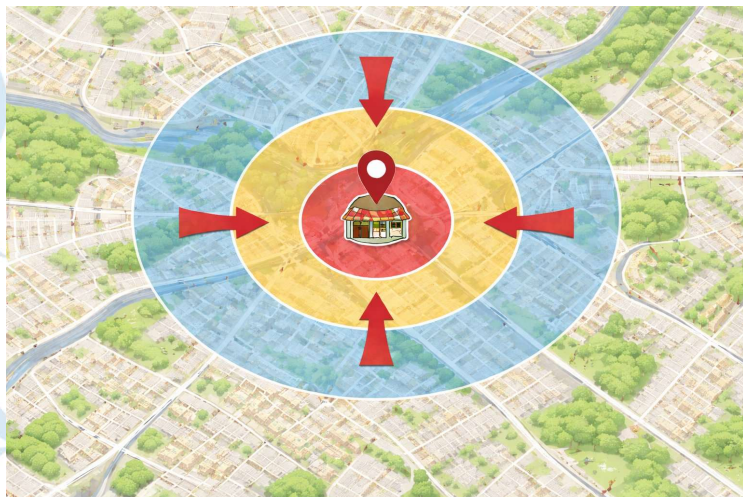
25

**5**

Vers un commerce de précision

26

## L'attrition des zones de chalandises



Des zones plus courtes  
Aux typicités plus marquées  
D'offre moins profondes

Importance

- De la sélectivité plus que la DN
- Des stratégies d'implantation
- Des stratégies de marques
  - Du concept commercial
- Vs le category management

**Induit une démoynisation de l'offre**

27

## Le marché se déplace vers les spécialistes

Part des GSA (PGC alim+PFT) dans les dépenses alimentaires des Français (%)

1er semestre de chaque année, source Circana 360° et Liquid data



Source : Circana.

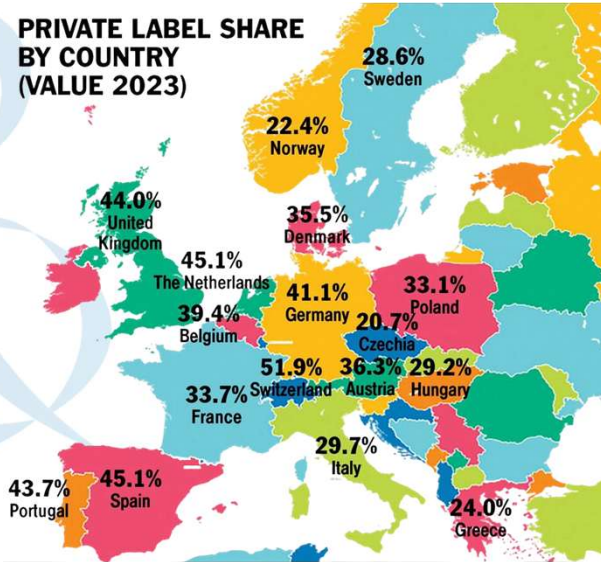
**8 milliards d'€ "perdus" pour les GSA en 5 ans**

La GMS perd 1,7 milliards de marché par an

28

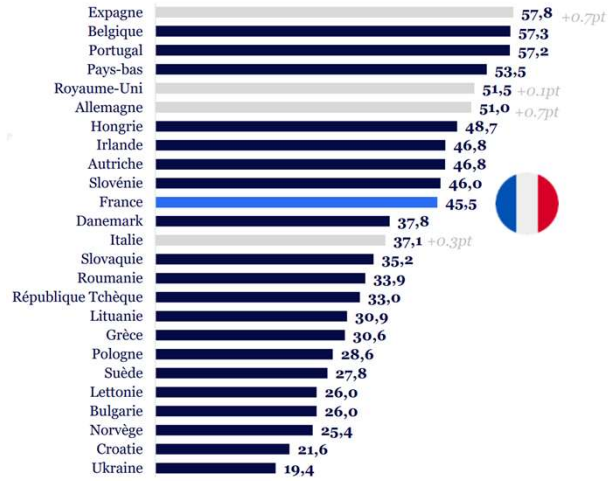
## Appuyées sur la MDD ou des marques réservées

### PRIVATE LABEL SHARE BY COUNTRY (VALUE 2023)



### Quota UC des MDD par pays

PGC-FLS - CAM P13 2025



29

Cible précise, offre large, peu profonde = rotation + rentabilité



= 4 X



en MDD PGC

= 5 X



en F&L

30

6 Les défis du commerce



31

Etre sur les formats de croissance



RHF Multifrais Boulangerie Livraison

32

## Adapter les calibres, grammages et lots – valeur faciale

**4 TRANCHES**

	140g → 120g PMC : 6,95€
	120g → 110g PMC : 6,95€
	130g → 110g PMC : 6,95€
	120g → 110g PMC : 7,45€



34

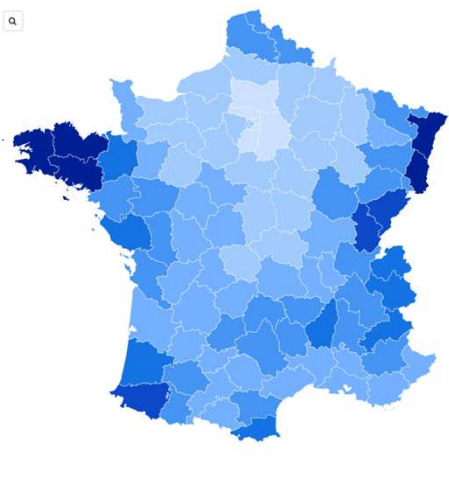
## La maîtrise de la ressource matière



35

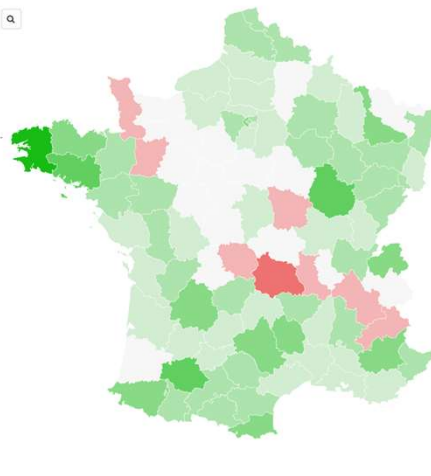
## Le local reste faible mais croît

0% 3% 6% 9%



Source: Circana

-0,2 point +0,6 point



Source: Circana



36

36

# 7

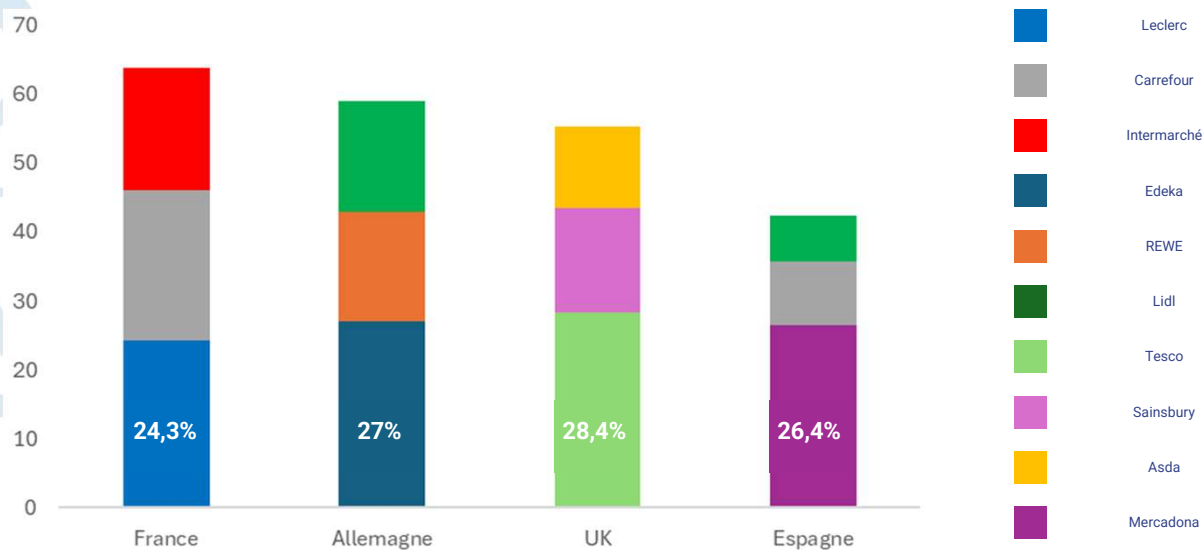
## Vers la massification européenne



37

## Un marché très consolidé

Parts de marché du top 3 retail en Europe (marchés PGC FLS)



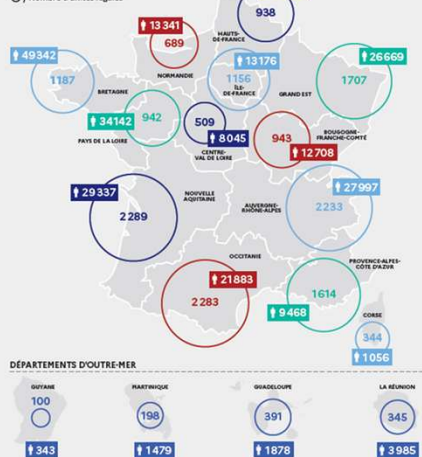
38

## Avoir une organisation de production compétitive

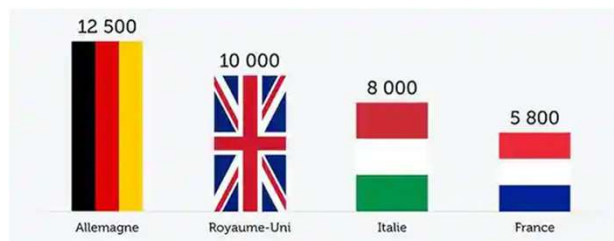
RÉPARTITION DES IAA ET DES EMPLOIS ASSOCIÉS DANS LES RÉGIONS FRANÇAISES

Source : Etane 2019, Flores 2018, Sirius, Insee, traitements SSP

↑ Effectifs salariés en ETP  
○ Nombre d'unités légales



Champ : IAA dont fabrication de boissons et hors artisanat commercial, France. Nombre d'unités légales mono-régionales ou quasi mono-régionales et leurs ETP. Note : La régionalité a été calculée à partir de celle de 2018 et complétée par le répertoire SIRUS. Les chiffres présentés sont provisoires. Une entreprise peut être localisée dans plusieurs régions. Ces données sont basées sur les unités légales mono-régionales ou quasi mono-régionales. Entreprise mono-régionale : tous les salariés (ou à défaut les établissements) sont dans la région. Entreprise quasi mono-régionale : le nombre de salariés (et à défaut les établissements) est à plus de 80 % dans la région. Source Panorama des chiffres clés 2022.



Nombre d'ETP en France

- Taille critique des outils industriels
- Taille critique des outils de transformation
- Taille critique des exploitations
- Et
- Maîtriser le capital

39

## Vers un vrai marché unique ?

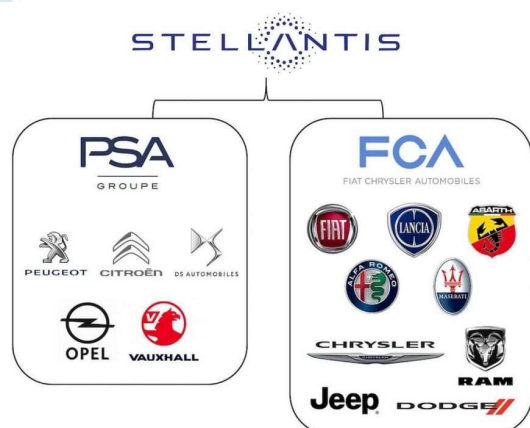
### Les 10 obstacles :



- Etablissement et développement d'opérations complexes pour les entreprises ;
- Complexité des réglementations de l'UE ;
- Manque de prise en main par les États membres ;
- Reconnaissance limitée des qualifications professionnelles ;
- Absence de normes communes et les retards dans l'établissement des normes ;
- **Règlementations fragmentées en matière d'emballage, d'étiquetage et de déchets ;**
- Réglementations obsolètes sur les produits et un manque de conformité des produits ;
- **Réglementations nationales restrictives et divergentes en matière de services ;**
- Procédures lourdes pour le détachement temporaire de travailleurs ;
- **Contraintes territoriales d'approvisionnement.**

40

## Des groupes plateformes



Colorado

Californie

Washington, Oregon,  
Alaska, Idaho

Wisconsin,  
Illinois

41

## MENER LES COMBATS DE DEMAIN

*“Je patine vers  
l’endroit où le palet va  
être, et non vers là où  
il a été”, Wayne  
Gretzky cité par  
Steve Jobs*



42

 Philippe Goetzmann &  
 @Goetzmann\_FR  
 pg@philippegoetzmann.com  
 06 18 13 36 95  
 www.philippegoetzmann.com

43