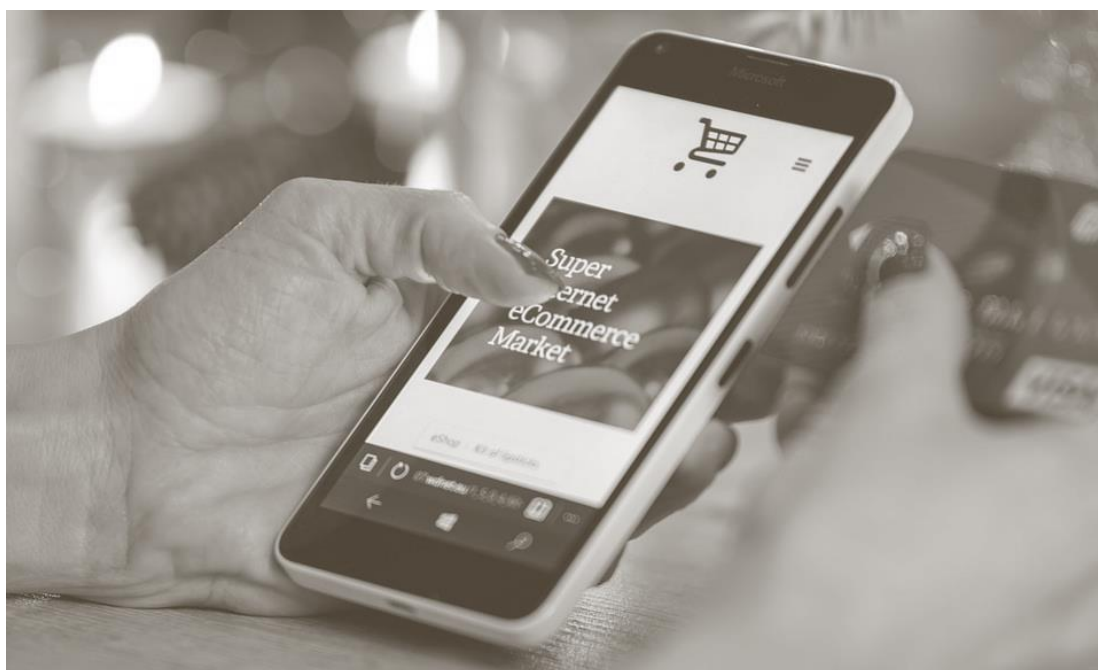




FranceAgriMer

IMPACT DES NOUVELLES FORMES DE COMMERCE SUR LES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES



Développer les filières alimentaires | Révéler les territoires ruraux

AlimAvenir

Rapport de mission
Février 2019

Contact : Bertrand OUDIN
bertrand.oudin@blezatconsulting.fr ✉
04 78 69 84 69 📞

Sommaire

TABLE DES ABREVIATIONS ET LEXIQUE	5
1. PREAMBULE	6
1.1 Contexte et objectifs de l'étude	6
1.2 Périmètre de l'étude et définitions	9
1.2.1 Entreprises agroalimentaires.....	9
1.2.2 Nouvelles formes de commerce.....	9
1.2.3 Éléments de cadrage sur le commerce en ligne.....	10
1.3 Méthodologie de collecte d'information.....	14
2. DYNAMIQUE DU E-COMMERCE ALIMENTAIRE EN FRANCE	18
2.1 Les stratégies à l'œuvre dans la distribution aux particuliers (GMS et distributeurs spécialisés, nouveaux acteurs, hors IAA).....	19
2.1.1 La grande distribution alimentaire	19
2.1.2 La distribution spécialisée.....	23
2.1.3 Les distributeurs <i>pure players</i> et le cas des <i>marketplaces</i>	25
2.2 Les stratégies mises en œuvre dans la distribution aux professionnels de la Restauration Hors Domicile (RHD) (hors IAA).....	31
2.2.1 Focus sur les stratégies des fournisseurs de la RHD	33
2.2.2 Focus sur les <i>marketplaces</i> BtoB (grossistes vers restauration).....	36
2.2.3 Le <i>e-commerce</i> dans le secteur de la RHD publique	37
2.3 Positionnement des IAA sur le <i>e-commerce</i>	38
2.3.1 <i>E-commerce</i> indirect des IAA par l'intermédiaire de leurs clients directs (GMS, <i>pure players</i> , grossistes RHD) (BtoBtoB et BtoBtoC).....	39
2.3.2 <i>E-commerce</i> direct par les IAA.....	41
2.3.3 <i>E-commerce</i> des IAA à l'export (BtoB ou BtoC)	46
2.4 Conclusions sur les dynamiques observées	47
3. INCIDENCES DU DEVELOPPEMENT DU E-COMMERCE POUR LES IAA	48
3.1 Evolutions en termes de diversification des marchés	49
3.1.1 Le <i>e-commerce</i> génère-t-il de nouveaux flux commerciaux pour les IAA ?	49
3.1.2 Le <i>e-commerce</i> permet-il d'accéder à de nouveaux marchés ?	51
3.2 Evolutions en termes de pratiques commerciales	54
3.2.1 Le <i>e-commerce</i> modifie-t-il les pratiques de marketing et de merchandising ?	54

3.2.2	Quel impact de la gestion des data générées par le <i>e-commerce</i> ?.....	56
3.2.3	Faut-il une offre produit spécifique pour le <i>e-commerce</i> ? Certains produits bénéficient-ils ou pâtissent-ils de ces nouvelles formes de ventes ?	58
3.2.4	Quelle incidence du <i>e-commerce</i> sur la politique en termes de largeur de gamme ?.....	61
3.3	Evolutions de la chaîne de valeur	63
3.3.1	A-t-on affaire à de nouveaux acteurs (prestataires) dans la chaîne de valeur ?	63
3.3.2	Quels sont les acteurs qui risquent de perdre de l'activité ou de la valeur ? Quels sont ceux pouvant gagner de la valeur avec le <i>e-commerce</i> ?.....	66
3.3.3	Le <i>e-commerce</i> impacte-t-il les relations commerciales et les pouvoirs de négociation entre acteurs ?	69
3.3.4	Quelles sont les modifications majeures de la chaîne de valeur ?.....	70
3.4	Impacts sur le fonctionnement des entreprises.....	74
3.4.1	Quelles nouvelles compétences et incidences au niveau des ressources humaines ?	74
3.4.2	Peut-on faire des économies au niveau des équipes commerciales ?.....	74
3.4.3	Quels impacts de l'utilisation des outils digitaux liés au <i>e-commerce</i> pour l'efficacité interne des équipes ?	75
3.4.4	Quelles sont les incidences en termes de logistique ?.....	76
4.	ÉLÉMENTS D'ANALYSE DU BENCHMARK INTERNATIONAL	77
4.1	États-Unis : Amazon	78
4.1.1	Amazon Fresh	78
4.1.2	Prime Now, la livraison ultra-rapide.....	79
4.1.3	Amazon Alexa et l'enceinte Echo : l'essor du commerce vocal.....	80
4.1.4	Amazon Go : entrée dans l'ère du Phygital.....	81
4.2	Chine : Alibaba	82
4.2.1	Hema Fresh : un autre modèle de commerce phygital.....	83
4.2.2	<i>E-Commerce</i> Brain : l'intelligence artificielle au service d'une personnalisation toujours plus poussée	83
4.3	Royaume-Uni : Ocado	84
4.3.1	La robotisation pour réduire les coûts logistiques	84
4.3.2	Vers une automatisation complète.....	86
4.4	Conclusions et enseignements du benchmark	87
5.	QUELLES VOIES D'AVENIR POUR LE E-COMMERCE ALIMENTAIRE ?.....	88
5.1	Les variables en jeu et leurs hypothèses	89
5.2	Les scénarii	96
5.2.1	Scénario 1 : l'élan brisé du <i>e-commerce</i>	96
5.2.2	Scénario 2 : Amazon way of life.....	99

5.2.3	Scénario 3 : Enfin casier ?	103
5.2.4	Scénario 4 : Bombe à fragmentation	107
5.3	Prise de recul par rapport à ces scénarii.....	111
5.3.1	Les premières réactions sur l'ensemble des scénarii	111
5.3.2	Des interrogations sur les moteurs de développement du <i>e-commerce</i>	111
5.3.3	Principales réactions quant aux scénarii eux-mêmes	112
5.3.4	3 variables prospectives clefs	114
6.	CONCLUSIONS	117
7.	ANNEXES	119
7.1	Liste des figures	119
7.2	Liste des tableaux.....	121

Table des abréviations et lexique

BtoB : Business to Business (vente entre opérateurs économiques)

BtoC : Business to Consumer (vente aux particuliers)

CA : Chiffre d'affaires

DLC : Date limite de consommation

EDI : Electronic Data Interchange (« échange de données informatisé »)

EGA : Etats généraux de l'alimentation

ETI : Entreprise de taille intermédiaire

ETP : Equivalent temps-plein

GASC : Grossistes à Service Complet (grossistes effectuant la livraison chez le client)

GE : Grande entreprise

GD : Grande distribution

GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

GSA : Grande surface alimentaire

IAA : Industries Agro-Alimentaires

LAD : Livraison à domicile

M-Commerce : commerce électronique en utilisant une interface de Smartphone ou de Tablette

MIN : Marché d'intérêt national

MMM : Méthodes marchandes modernes

Monocanal : un client utilise un seul canal de distribution pour un, voire tous les types de transaction. Les principaux canaux sont soit physiques (distribution physique = offline) soit numériques (on-line).

Multicanal : un client utilise plusieurs canaux de transaction (mais de manière séquencée)

NCR : National Cash Register (« Caisses enregistreuses »)

Omnicanal : utilisation simultanée de différents canaux.

PAI : Produit alimentaire intermédiaire

PDM : Part de marché

PGC : Produit de Grande Consommation

PME : Petite et moyenne entreprise

RHD / RHF : Restauration hors domicile / foyer

SEO : Search Engine Optimization (« Optimisation pour les moteurs de recherche »)

SIQO : Signes d'identification de la qualité et de l'origine

Socio-style : découpages catégoriels correspondant à une technique de segmentation basée sur les styles de vies et regroupant des individus ayant des comportements, conditions de vie et opinions similaires.

TPE : Très petite entreprise

VAD : Vente à distance

1. Préambule

1.1 Contexte et objectifs de l'étude

Depuis l'ouverture du premier supermarché en 1958 à Rueil-Malmaison (Goulet-Turpin) et **le premier hypermarché en 1963** à Sainte-Geneviève-des-Bois (Carrefour), la Grande Distribution n'a cessé de se développer, pour atteindre 60 à 90% de parts de marché des produits alimentaires, selon les types de produits. Aujourd'hui, les hypermarchés, au nombre de 2 140, totalisent plus de 11 millions de mètres carrés de surface de vente en France (source : LSA expert).

Les clés du modèle économique de la grande distribution reposent notamment sur les **principes de Bernardo Trujillo**. Celui-ci forme plus de 2 000 français, futurs leaders de la Grande Distribution, à Dayton dans les années 60, lors des conférences « Méthodes marchandes modernes » (MMM) pour le compte du fabricant de caisses enregistreuses NCR (National Cash Register). Parmi ces préceptes fondateurs, le célèbre « *No parking, no business* », « *Tout sous le même toit* » et « *Créer un îlot de perte dans un océan de profits* ».



Figure 1 : Inauguration du premier hypermarché de Carrefour le 15 juin 1963 (source : LSA)

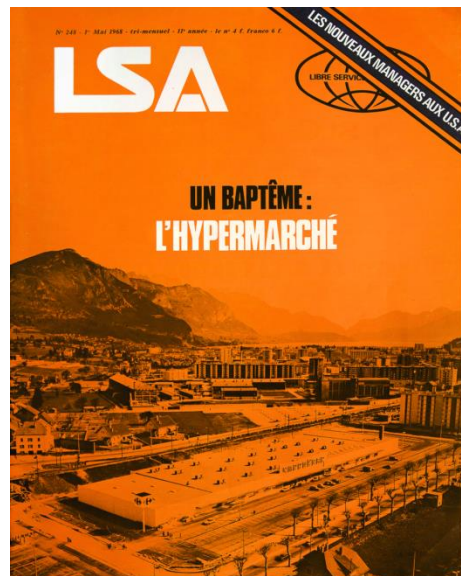


Figure 2 : Numéro 248 de LSA datant de 1968 (source : LSA)

Alors que la croissance du nombre de magasins ralentit au début des années 90, le secteur se concentre, comme en témoigne le rachat de Rallye (1992) puis Monoprix (1998) par Casino, de Promodès (Champion, Continent) par Carrefour en 1999 et de Docks de France (Mammoth, ATAC) par Auchan. Cette **concentration** conduit à une réduction du nombre d'acheteurs pour les industries alimentaires qui sont orientées vers les circuits de grande consommation.

Trois dynamiques vont bientôt fragiliser une partie de la distribution :

- Le **changement de comportements des consommateurs**, notamment métropolitains, et la multiplicité des sociostyles avec une fragmentation des canaux et lieux d'achat. C'est le passage du consommateur monocanal à multicanal puis omnicanal.

- ▶ La crise de 2009 qui fait progresser très fortement le poids des promotions, pouvant même entraîner des mouvements de déflation. Cette **guerre des promotions**¹, qui cherchent à faire gagner des parts dans un marché saturé, réduit les marges et la rentabilité des enseignes. L'écart entre les prix des marques nationales et les marques distributeurs se réduit avec une baisse de la part de marché de ces dernières. Ces effets n'épargnent pas l'amont de la filière, et sont au cœur des préoccupations des Etats généraux de l'alimentation (EGA) de 2017. La rémunération des producteurs, le seuil de revente à perte et l'encadrement des promotions font ainsi l'objet de la loi du 1er novembre 2018.
- ▶ Le **développement du e-commerce** (non-alimentaire) qui part de 0 quasiment en 2000 pour atteindre 82 Mds d'€ en 2017 avec l'arrivée de pure players, comme Amazon, non issus de la filière. A titre illustratif, Kantar Worldpanel estime à 19 millions le nombre d'individus qui ont passé commande sur Amazon en 2017. Ce développement va impacter fortement les rayons non alimentaires de la distribution physique (textile, électroménager, bazar), notamment des hypermarchés, mettant à mal le concept de distribution physique « tout sous le même toit ».

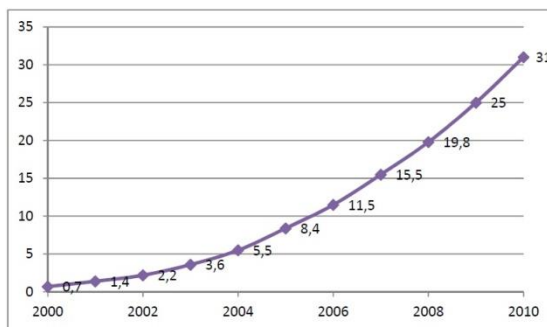


Figure 3 : Evolution du CA du e-commerce en Mds d'€ de 2000 à 2010 (source : Bilan annuel du e-commerce en 2010, FEVAD 2011)

CA e-commerce (en milliard d'€)

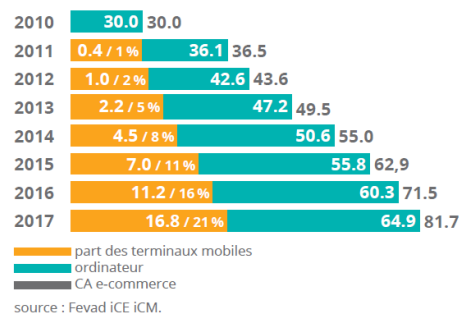


Figure 4 : Evolution du CA du e-commerce en Mds d'€ de 2010 à 2017 (source : Les chiffres-clés, FEVAD 2018)

Encore balbutiant, le e-commerce alimentaire pourrait être le prochain relais de croissance pour le secteur, qui sous-performe par rapport à d'autres types de produits, mais qui représente néanmoins des **montants importants** (voir Figure 5). Au-delà de ses implications pour la grande distribution, il pourrait remodeler les relations commerciales tout au long de la filière alimentaire. A l'orée de ces évolutions, on peut donc s'interroger sur **l'impact de ces nouvelles formes de commerce sur les relations commerciales au sein de la filière alimentaire** et ses différentes trajectoires possibles.

C'est l'objet de la présente étude, commanditée par FranceAgriMer et réalisée par le consortium BLEZAT Consulting et Alim'Avenir.

¹ En 2017, Les Français ont dépensé 11,8 Mds€ (+3,5% vs 2016) pour des produits vendus en promotion sur le total de 81 Mds€ (+1,2%) dépensés en 2017, soit 14,6% des dépenses, selon Kantar WorldPanel



Figure 5 : Parts de marché et chiffres d'affaires du e-commerce par secteur en 2017 (source : Les chiffres-clés, FEVAD 2018)

Cette étude a eu pour objectifs de :



Comprendre quelles sont et quelles pourraient être les **incidences** des nouvelles formes de commerce (à l'initiative des entreprises ou imposées) sur les IAA, et leurs modulations en fonction du **type de produits** (ex. frais / sec / surgelé / boissons ; à plus ou moins forte valeur unitaire ; fond de placard / achats exceptionnels...) et de la **taille des entreprises**.



Anticiper les évolutions de chaînes de valeur. Par exemple :

- ▶ Quelle prise en charge du surcoût lié à la livraison et des frais liés à l'intervention de nouveaux prestataires ?
- ▶ Qui possède et valorise la data ?



Dessiner les **grandes lignes de l'évolution du e-commerce**, et les modèles qui émergent ou qui pourraient émerger en France, en fonction des éléments qualitatifs et quantitatifs collectés. Il sera nécessaire, pour cet exercice, de prendre du recul par rapport aux effets d'annonce qui sont parfois difficiles à décrypter. Il s'agira de définir **quelques scénarii d'évolution** afin de cadrer les grandes orientations possibles du marché.



En tirer des enseignements pour les IAA sur **l'opportunité** que peut représenter le développement du e-commerce pour elles et comment les saisir (en fonction de leur profil) ainsi que les **risques et difficultés à anticiper** pour capter (ou ne pas perdre) de la valeur ajoutée. La question d'accès au marché pour des produits de niche de même que l'utilisation de ce medium pour les développements à l'export est posée, avec des possibilités théoriques accrues (Théorie de la longue traîne de Chris Anderson²), mais qui pourraient être à relativiser selon les problématiques logistiques et commerciales.

² En économie, l'expression **longue traîne** (long tail en anglais) est connue du grand public pour désigner la stratégie de vendre une grande diversité de produits, chacun en petite quantité. Cette expression a été popularisée, en 2004, par Chris Anderson, dans un article de Wired, où il présente des entreprises telles qu'Amazon ou Netflix, comme des exemples d'application de cette stratégie.

1.2 Périmètre de l'étude et définitions

Le champ d'étude est ciblé sur les entreprises agroalimentaires (IAA) et l'impact économique des nouvelles formes de commerce sur leur entreprise.

1.2.1 Entreprises agroalimentaires

La cible concerne donc toute **entreprise de transformation de produits agricoles et agro-alimentaires**, à destination du consommateur ou des professionnels de la distribution, qu'elle soit artisanale ou industrielle.

Cela exclut les acteurs du négoce (amont / aval), les acteurs de la distribution et de la restauration, qui sont ici des interlocuteurs économiques des cibles de l'étude. Tous les acteurs gravitant autour des entreprises agroalimentaires seront considérés comme partenaires, commerciaux ou techniques, et seront interrogés à ce titre.

Le périmètre comprend tous les types de produits alimentaires transformés, y compris les boissons alcoolisées comme le vin. Même si celui-ci peut être un exemple intéressant du fait de son antériorité sur le *e-commerce*, cela reste un produit spécifique (produit plaisir plus qu'alimentaire, avec 90% de SIQO, prix de vente unitaire qui peut être élevé, produit pouvant être conservé à température ambiante). Pour ces raisons, les moyens d'analyse et d'enquête seront plus limités pour ce type de produit.

A noter que certains produits agricoles ne subissant pas de transformation avant-vente finale (fruits et légumes frais) ne seront pas concernés par la présente étude.

1.2.2 Nouvelles formes de commerce

Le commerce de biens alimentaires a pris, au cours du temps, plusieurs formes, grâce à l'évolution des technologies : le commerce physique a été complété par le commerce à distance : d'abord par téléphone / fax sur la base de catalogues, puis par informatique (l'Echanges de Données Informatiques (EDI) via des logiciels dédiés, ne concernant cependant que les entreprises et non le consommateur final).

Avec le développement de l'Internet, le **commerce par voie électronique** (*e-commerce* en anglais) a pris de l'ampleur et se décline aujourd'hui à travers plusieurs canaux :



EDI (Electronic Data Exchange) : réseaux mis en place entre professionnels (BtoB), qui peut être davantage considéré comme un système d'échange de données que comme une plateforme d'achat



Sites de vente en ligne sur Internet (par extension « sites *e-commerce* » ou « commerce en ligne »)



Applications sur appareils mobiles (« m-commerce » ou « commerce mobile »)



Assistants vocaux (« commande vocale »)



Objets connectés

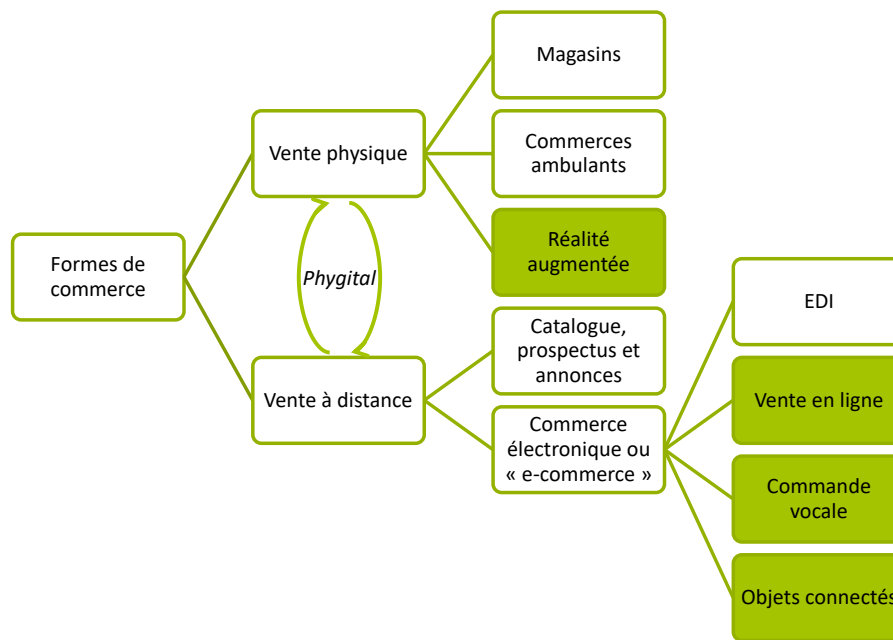


Figure 6 : Schématisation des formes de commerce (source : BLEZAT Consulting)

La commande vocale et les objets connectés restant encore à ce jour peu généralisés ou non encore appliqués à l'alimentaire, le focus de cette étude sera réalisé principalement sur la vente en ligne. Par ailleurs, cette étude s'est concentrée sur les impacts du développement du *e-commerce* sur les relations commerciales au sein de la filière alimentaire. Bien qu'impactantes, les problématiques de digitalisation ou de traçabilité de type Blockchain (affectant également le commerce physique) n'ont pas été approfondies spécifiquement afin d'éviter d'embrasser une thématique « Digital » trop large à appréhender et à circonscrire.

1.2.3 Eléments de cadrage sur le commerce en ligne

Le commerce en ligne repose schématiquement sur deux modèles :

- ▶ La vente sur un **site internet « en propre »**, c'est-à-dire appartenant au(x) vendeur(s) de produits alimentaires (qu'ils soient producteurs et revendeurs de produits alimentaires)
- ▶ La vente sur une **marketplace (ou place de marché)**, plateforme sur Internet de mise en relation entre vendeurs et acheteurs prélevant généralement une commission sur les ventes (bien que d'autres modèles économiques existent : système d'abonnement par exemple). Cette plateforme web est gérée par un prestataire de service (gestionnaire de *marketplace*) qui peut proposer des services complémentaires (livraison, marketing...). Deux types de *marketplaces* coexistent dans la filière alimentaire :
 - **Marketplaces généralistes** qui proposent une diversité de produits alimentaires et non alimentaires : par exemple, Amazon, PriceMinister-Rakuten, eBay...
 - **Marketplaces spécialisées en alimentaire**, voire sur un type spécifique de produits (produits carnés, fromages, vins...) : par exemple, Les Nouveaux Cavistes, Pour De Bon, Tentation Fromage...

Dans la pratique, certains acteurs sont à la fois revendeurs et gestionnaires de *marketplace* : c'est notamment le cas d'Amazon, combinant sur le même site son activité de *marketplace* et d'achat-revente.

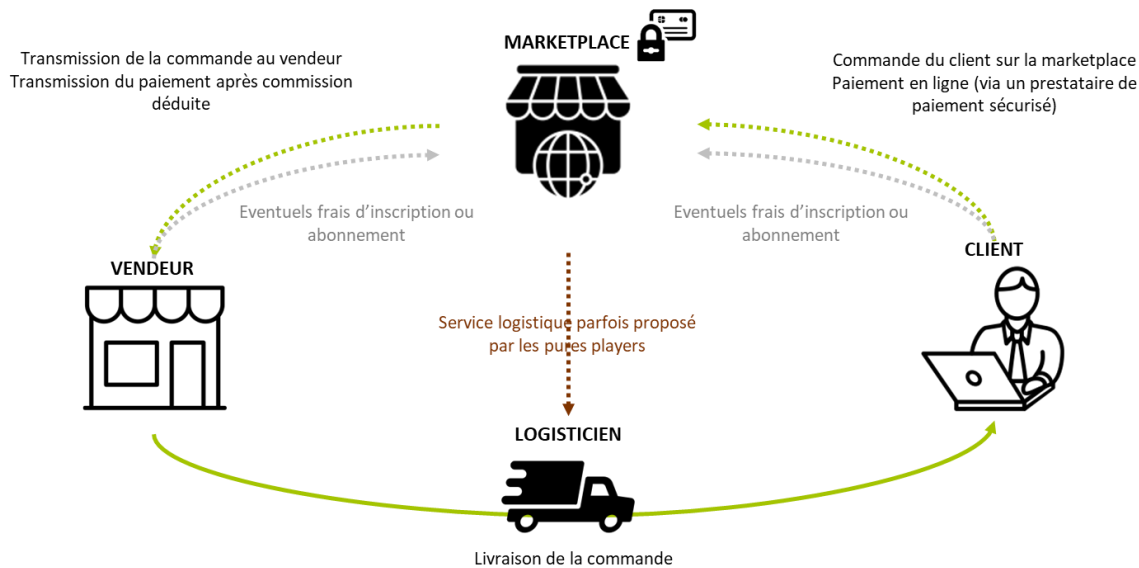


Figure 7 : Schématisation du fonctionnement d'une *marketplace* (place de marché) (Source : Blezat Consulting)

Parmi les acteurs pratiquant la vente en ligne, selon que le commerce en ligne soit associé ou non à des formes de vente traditionnelles, on distingue :

- ▶ Les « **Click and Mortar** » : entreprises ayant un(des) magasin(s) physique(s) et se mettant à vendre en ligne en complément de leur activité, les 2 canaux coexistant.
- ▶ Les « **Pure Players** » : entreprises vendant uniquement sur Internet, ne provenant généralement pas de la filière alimentaire (nouveaux entrants) et ayant une logique de remplacement des intermédiaires ou des distributeurs physiques. A noter que certains de ces acteurs acquièrent des magasins physiques, la frontière devenant alors floue.

Dans la chaîne de valeur des industries agro-alimentaires, la vente en ligne peut, en théorie, intervenir à tous les maillons (cf. Figure 8) et les **impacter directement** :

- ▶ Entre les IAA et leurs fournisseurs (amont),
- ▶ Entre IAA (1^{ère} et 2^{nde} transformation),
- ▶ Entre les IAA et leurs clients distributeurs (grossistes, GMS, distributeur spécialisé en restauration, acteur spécialisé dans l'export),
- ▶ Entre les IAA et des distributeurs de type *pure players*
- ▶voire directement entre les IAA et les consommateurs finaux (relation en BtoC).

Enfin, les distributeurs pouvant développer également la vente en ligne vers le consommateur final, les IAA sont alors concernées par le *e-commerce* de **manière indirecte**.

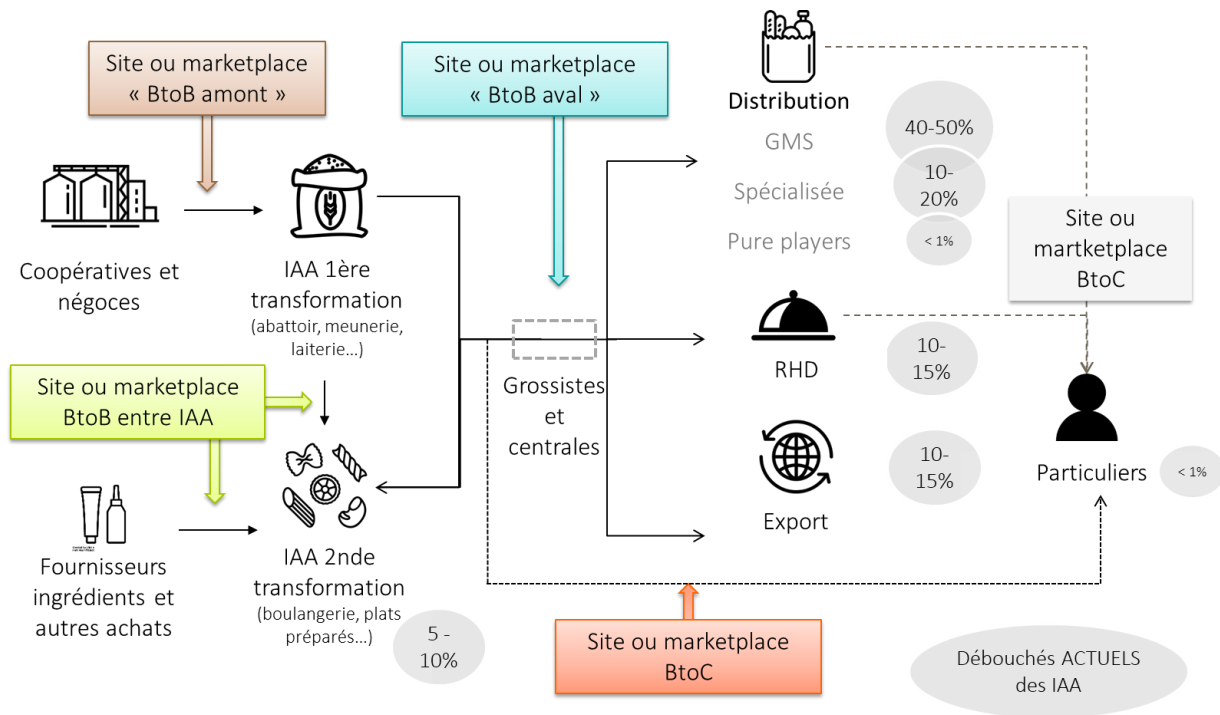


Figure 8 : Différentes formes de commerce en ligne concernant directement ou indirectement les IAA (source : BLEZAT Consulting, 2018)

(dans les cercles grisés sont indiqués les parts de marché estimatives des différents débouchés actuels des IAA)

Enfin, il convient de rappeler quelques chiffres de cadrage :



Les principaux groupes de la **grande distribution** ont cumulé un chiffre d'affaires de 177 Md € en 2017³ (dont environ 15% pour les carburants, soit environ 26 Md €). Sur la base du CA hors carburants (151 Md € y compris le non-alimentaire), les *drives* représentent environ 3,5% (5,7 Mds € y compris les PGC⁴) et la livraison à domicile 0,2% (moins de 0,4 Md €).



Les **distributeurs pure players** ont réalisé un chiffre d'affaires en France de 30 Md € en 2017⁵, tous produits confondus. L'alimentaire n'y représenterait que 1 à 2% de ce montant, (**0,3 à 0,6 Md €** en 2017⁶), ce qui représenterait le même ordre de grandeur que la livraison à domicile des GMS.

³ Sources : CA des activités françaises des 8 principaux groupes de distribution (Leclerc, Carrefour, Intermarché, Casino, Auchan, Système U, Lidl, L Delhaize (Cora / Houra), Aldi. Estimations 2017 selon les rapports financiers de certains groupes et selon des communiqués de presse.

⁴ Sources : LSA Expert et communiqués de presse des groupes de distribution

⁵ Source : ventes en ligne BtoC de biens physiques et dématérialisés en 2017 selon le baromètre eKommerce réalisé par Kantar Worldpanel pour LSA

⁶ Estimations Blezat Consulting à partir d'une revue de presse



Les **fournisseurs de la restauration** ont un chiffre d'affaire 2016 de **26 Mds €⁷**. Pour les Cash & Carry, le *drive* représente moins de 0,01 Md €, la livraison à partir de vente en ligne représente environ 0,4 Md €, soit 1,5% des ventes des fournisseurs et 7% pour ce segment.



Enfin, le chiffre d'affaires des **IAA** en France était de **167 Md €⁸** en 2016, dont 29 Md € en boissons. Le chiffre d'affaires BtoB⁹ en ligne pour leur fournisseurs amont représentait 1,2 Md € en 2016, le chiffre d'affaires des ventes en ligne représentait quant à lui 0,3 Md €¹⁰.

⁷ Source : Gira Food Service

⁸ Source : Ministère de l'agriculture, panorama des IAA 2018

⁹ *Business to Business* (BtoB) : désigne les échanges entre opérateurs. Par opposition à *Business to Consumer* (BtoC) : désigne la vente de denrées au consommateur final.

¹⁰ Source : AGRESTE, L'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans l'agroalimentaire en 2017

1.3 Méthodologie de collecte d'information

Peu de données statistiques et bibliographiques traitent du *e-commerce* alimentaire. Les résultats de cette étude reposent donc sur une série d'entretiens, ayant eu pour objectif de recueillir les **retours d'expérience des acteurs** de la filière, ainsi que des éléments sur les **stratégies de réponse en cours** dans le domaine du *e-commerce* alimentaire.

Les questions relatives au développement de la vente en ligne étant de plus en plus stratégiques pour les entreprises, des garanties de confidentialité ont dû être apportées afin d'obtenir des échanges plus approfondis. Ainsi, aucune donnée n'a été réutilisée individuellement ni nommément et la liste des entreprises interrogées ne figure pas dans le rapport de l'étude.

L'échantillonnage des acteurs interrogés est le suivant :

◎ 11 acteurs nationaux, experts et syndicats

Des acteurs nationaux ont permis d'identifier des entreprises à interroger pour le champ de l'étude et ont facilité la prise de contact. Ils ont notamment été sollicités pour transmettre un court questionnaire en ligne, avec possibilité d'être recontactés pour les entreprises qui le souhaitaient.

Ces acteurs ont également été interrogés sur :

- ▶ Leur vision de la situation actuelle : évolutions en cours du *e-commerce* alimentaire, incidences pour la filière et les IAA, tendances pour demain
 - ▶ Leurs attentes vis-à-vis de l'étude : intérêt pour les entreprises et forme de restitution, démarches exemplaires et contacts
- ⇒ Les acteurs interrogés : ANIA, 3 ARIA, Coop de France, FCD, pôle de compétitivité Valorial, Alliance 7, M. Olivier FOURCADET (Essec Business School), Mme Sophie REBOUD (Groupe ESC Dijon-Bourgogne) et Mme Sophie DUBUISSON-QUELLIER (Sciences Po).

◎ 32 entreprises de transformation alimentaires (IAA)

L'échantillonnage des entreprises à interroger repose prioritairement sur l'identification d'entreprises ayant des projets *e-commerce* tout en essayant, dans la mesure du possible, d'obtenir une représentation de différents types de produits (surgelé, frais, ambiant, liquide), de différentes tailles d'entreprises et de différents types de projet de commerce testé ou envisagé.

Les IAA ont été interrogées directement sur leur projet (réalisé ou à venir), et l'impact avéré ou pressenti (cf. guide d'entretien complet en annexe) :

- ▶ Pour leurs ventes : part du *e-commerce* dans les ventes actuelles, description du projet de vente en ligne (BtoB ou BtoC, site ou *marketplace*...) et changements induits (commercial, chaîne de valeur, marketing, logistique, métiers...)
 - ▶ Pour leurs achats : description du projet d'achats en ligne des matières premières de l'entreprise, changements induits
 - ▶ Leur vision des évolutions à l'échelle de la filière : changements perçus, limites au développement du *e-commerce*, intérêts et menaces pour les IAA françaises
- ⇒ Après près de 70 prises de contact, ce sont finalement **32 entreprises** qui ont accepté d'être interrogées, avec une représentation :
- Des différentes catégories de produits (cf. Figure 9) : 13 uniquement en produits conservés à température ambiante (conserves, épiceries, charcuterie sèche, vin et

boissons...), 9 en produits frais, 2 en surgelés et 8 entreprises avec plusieurs gammes de produits (frais et ambiant ou frais et surgelé).

- Des tailles d'entreprise (cf. figure 10) : 15 entreprises de taille intermédiaires (ETI) ou grands groupes (GE), 14 petites et moyennes entreprises entre 10 et 250 salariés (PME), 3 très petites entreprises (TPE).

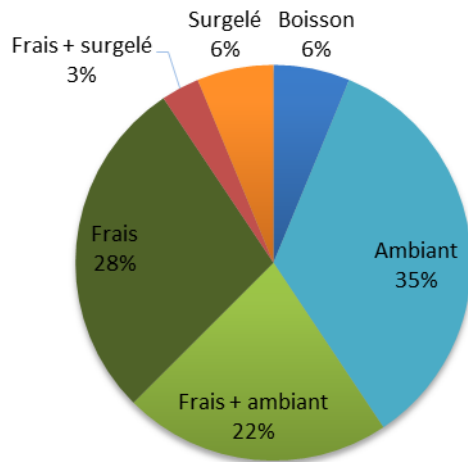


Figure 9 : Répartition des entreprises interrogées selon le type de produits fabriqués, en nombre d'entreprises (source : BLEZAT Consulting)

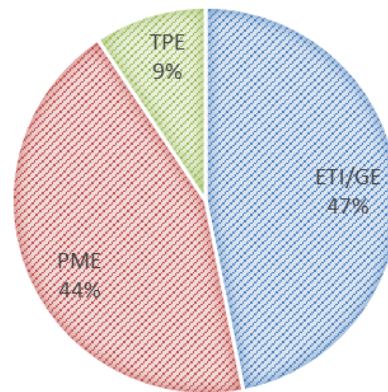


Figure 10 : Répartition des entreprises interrogées selon leur taille, en nombre d'entreprises (source : BLEZAT Consulting)

3 acteurs fournisseurs des IAA

Des entreprises fournissant les IAA telles que les négociants privés, coopératives et les IAA fournissant des ingrédients pour l'industrie (PAI) ont été interrogées pour appréhender la réalité du *e-commerce* pour les achats des IAA :

- ▶ Leur vision des évolutions en cours liées au *e-commerce*, freins et leviers de ce développement, perspectives à court et moyen termes
 - ▶ Pour leurs ventes : évolution des pratiques de commercialisation auprès des IAA, place du *e-commerce*, incidences sur les débouchés (positionnement des IAA françaises et étrangères), sur les intermédiaires et sur la répartition de la valeur.
- ⇒ Au final ce sont **3 entreprises** qui ont été interrogées. Peu de contacts ont été trouvés avec des projets dans le secteur du *e-commerce*.

NB : A noter que les productions de fruits et légumes frais, donc non transformés, ne sont pas concernées par cette étude. Par ailleurs, certains produits agricoles ont une aire de transformation restreinte (lait, animaux vivants...) ou avec des relations contractuelles fortes entre production et transformation (fruits et légumes transformés, etc.), pour lesquels le e-commerce a peu de prise.

12 acteurs clients des IAA (6 de la distribution, 6 de la restauration)

L'objectif a été d'interroger des acteurs « clients » des IAA afin de recueillir leur vision du développement des ventes en ligne aux particuliers, ou au secteur de la restauration, et des impacts éventuels (indirects) sur leurs IAA fournisseurs.

Nous avons ciblé les plus gros acteurs qui sont susceptibles d'avoir un réel poids sur les IAA afin de recueillir une vision sur les évolutions majeures dans le secteur alimentaire.

Les **acteurs de la distribution** ont été interrogés sur (cf. guide d'entretien complet en annexe) :

- ▶ Leur vision des évolutions en cours liées au *e-commerce*, freins et leviers, perspectives : pour les ventes en BtoC, pour les achats en BtoB, perception du niveau d'adaptation des IAA françaises
- ▶ Leurs pratiques d'achat : évolutions des pratiques d'approvisionnement auprès des IAA, évolution du nombre d'intermédiaires pour les achats, incidences sur la répartition de la valeur, l'intérêt du *e-commerce* pour le sourcing.

Les **acteurs de la restauration** (GASC et entreprises de restauration collective/commerciale) ont été interrogés sur (cf. guide d'entretien complet en annexe) :

- ▶ Les évolutions des pratiques commerciales vers la restauration, incidences sur le paysage concurrentiel (*seulement pour les GASC*)
 - ▶ La part des IAA dans les achats, les évolutions des approvisionnements liées au *e-commerce*
 - ▶ Les freins et leviers au développement *e-commerce*, différence selon le type de produits
 - ▶ Leur perception du niveau d'adaptation des IAA françaises
- ⇒ Finalement, **6 entreprises de distribution** (2 grands distributeurs, 4 distributeurs spécialisés) et **6 entreprises du domaine de la restauration** (4 grossistes, 1 chaîne de restauration commerciale et 1 réseau de restauration collective) ont accepté d'être interrogées, parmi une quarantaine d'entreprises contactées.

⊙ 11 prestataires web y compris *marketplace* et logisticiens

Afin de mieux comprendre l'interaction des acteurs du web avec les IAA, 10 entreprises « prestataires » ont été interrogées :

Les **apporteurs de solutions** ont été interrogés sur :

- ▶ Les évolutions en cours des demandes de prestation dans l'alimentaire
- ▶ Les moteurs et freins
- ▶ La situation des entreprises françaises
- ▶ Les éventuels points de rupture possibles

Les **gestionnaires de *marketplaces*** ont été interrogés sur :

- ▶ Le modèle économique d'une *marketplace* par comparaison à la distribution physique : coûts, conditions d'accès, produits cibles, intérêts et inconvénients pour les IAA
 - ▶ Le modèle physique derrière la *marketplace* : gestion logistique, modalités de livraison, zones de chalandises
 - ▶ Les freins et leviers de développement
 - ▶ Les besoins d'évolution des IAA françaises
- ⇒ Finalement, **4 logisticiens, 2 fournisseurs web et 5 *marketplaces*** ont été interrogés.

Tableau 1 : Synthèse des entretiens réalisés par type d'acteurs

	Nombre d'entretiens
Acteurs nationaux, experts et syndicats	11
Entreprises de transformation alimentaires (IAA), dont...	32
...IAA produits conservés à température ambiante (conserves, épiceries, charcuterie sèche, vin et boissons...)	13
...IAA produits frais	9
...IAA produits surgelés	2
...IAA gammes multiples (frais et ambiant ou frais et surgelé)	8
Acteurs fournisseurs des IAA	3
Acteurs clients des IAA, dont...	12
...Entreprises de la distribution	6
...Entreprises de la restauration	6
Entreprises prestataires, dont...	11
...Logisticiens	4
...Fournisseurs de solutions web (fournisseurs de marketplaces, prestataires de sites internet...)	2
...Marketplaces	5

2. Dynamique du e-commerce alimentaire en France

Avant de détailler les incidences du développement du *e-commerce* alimentaire sur les IAA, encore faut-il **comprendre les formes que prennent ce e-commerce**, l'ampleur de sa progression et les acteurs impliqués dans ces évolutions.

Cette partie croise les informations bibliographiques récoltées (données, études, revue de presse) et les éléments qualitatifs récoltés lors des entretiens afin de brosser le portrait des dynamiques à l'œuvre en matière de *e-commerce* alimentaire.

3 segments de filières ont été distingués :

- ▶ Les entreprises de la distribution, principaux débouchés des IAA et pouvant donc les impacter de manière significative :
 - La distribution aux particuliers (achat-revente de produits alimentaires transformés)
 - La distribution à la restauration (revente de produits transformés pour être cuisinés et vendus aux particuliers)
- ▶ Les IAA, aussi bien au niveau de leurs achats (matières premières, produits alimentaires intermédiaires) que de leurs ventes à des distributeurs ou aux clients finaux (restauration / particuliers)

2.1 Les stratégies à l'œuvre dans la distribution aux particuliers (GMS et distributeurs spécialisés, nouveaux acteurs, hors IAA)

Kantar Wordpanel a estimé le chiffre d'affaires de la vente en ligne de PGC¹¹ à environ 7,5 milliards d'euros en 2017, dont 56% de produits alimentaires (hors boisson). Les ventes en ligne représentent environ 3% (soit 4,2 milliards €) des ventes alimentaires (hors boisson) en France en 2017.

Le *drive*, et autres formes de retrait des achats en magasin, domine encore largement les modalités de retrait des commandes (78% pour la partie alimentaire). La croissance du *drive* devrait ralentir dans les prochaines années ou prendre d'autres formes (développement des *drives* piétons et toutes les autres formes de *click & collect* comme la mise à disposition dans des casiers), alors que la croissance de la livraison devrait être plus soutenue.

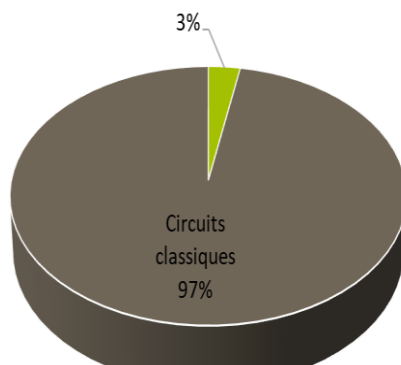


Figure 11 : Ventés alimentaires en France en 2017
(source : Les dépenses on line des français... Quelle réalité en 2018 ? Kantar Worldpanel, 2017)

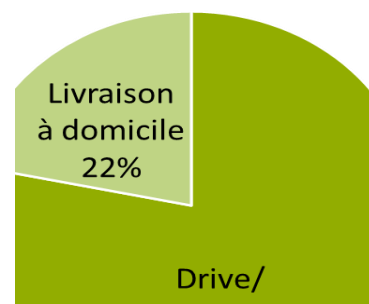


Figure 12 : Modalités de retrait des ventes alimentaires effectuées sur internet en 2017
(source : Les dépenses on line des français... Quelle réalité en 2018 ? Kantar Worldpanel, 2017)

Alors que le *e-commerce* pourrait devenir un nouveau relais de croissance, l'arrivée récente, et bien qu'encore restreinte, de *pure players* dans le secteur de l'alimentaire accélère l'adaptation des stratégies de la grande distribution. Sont présentés ci-après, quelques éléments chiffrés et stratégiques des principaux distributeurs français concernant le développement des ventes en ligne dans leur activité (*e-commerce* BtoC).

2.1.1 La grande distribution alimentaire

La grande majorité des enseignes de la grande distribution a pris le virage du *e-commerce* en l'intégrant au cœur de leur stratégie. Alors que la plupart des enseignes avait déjà développé un parc de *drives*, celles-ci tentent de développer aujourd'hui la livraison à domicile (principalement dans les grandes métropoles). Les enseignes se tournent notamment vers les *pure players* (Monoprix/Amazon, Carrefour/Google, Auchan/Alibaba...) et les logisticiens (Casino/La Poste...), modifiant ainsi les jeux d'alliance.

NB : Le drive continue de croître (entre + 8 et + 10% entre 2017 et 2018, selon les sources) mais l'augmentation de son chiffre d'affaires passe majoritairement par la croissance organique des drives déjà existants (74%) et seulement 1/4 provenant de l'ouverture de nouveaux drives.

¹¹ PGC : Produits de Grande Consommation (produits alimentaires, boissons, produits d'hygiène et de beauté, pet food, produits d'entretien)

Groupe	CA et PDM France 2017	Stratégie sur le <i>e-commerce</i> alimentaire	<i>E-commerce</i> 2017
CARREFOUR	36 Md € (20,3%)	<p>Stratégie affichée dans le rapport financier 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancement de la plateforme <i>e-commerce</i> unique Carrefour.fr (site marchand unique par pays) • L'extension de l'offre <i>e-commerce</i> alimentaire en France avec 26 nouvelles villes proposant la livraison à domicile (J+1) et 15 nouvelles villes proposant la livraison en une heure en 2018 • La mise en service de 170 nouveaux <i>drives</i> en France (et ouverture de <i>drives</i> piétons) • La mise en œuvre de partenariats : <ul style="list-style-type: none"> ○ Prise de participation de 17% dans Showroomprivé ○ Prise de participation majoritaire dans Quitoque ○ Partenariat avec Stuart (filiale de la Poste) pour la livraison dernier km ○ Plateforme STEF et SEGRO à Aulnay pour fournir les <i>drives</i> parisiens ○ Partenariat en Chine avec Tencent ○ Partenariat avec Google (mise à disposition de l'offre de Carrefour sur Google Shopping et sur l'Assistant Google en France) <p>Prévision d'augmentation du chiffre d'affaires <i>e-commerce</i> alimentaire du groupe international de 850 M€ en 2017 à 5 Md€ en 2022 (CA groupe 2017 : 79 Md €).</p>	<p>590 <i>drives</i> (0,4 Md € soit 1,1% du CA)</p> <p>1 site internet Ooshop (0,09 Md € soit 0,3% du CA), accessible sur 9 villes, et qui a fusionné avec le site Carrefour.fr en avril 2018</p>
LECLERC	37 Md € (21%)	<p>Leclerc est actuellement leader sur le <i>drive</i>. La stratégie <i>e-commerce</i> annoncée est la suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouvertures de <i>drives</i> piétons • SCAPNOR (nord de l'Île-de-France) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Développement de la livraison à domicile sur Paris, plutôt que d'implanter des magasins (immobilier trop coûteux) : lancement en 2018 de Leclerc chez Moi pour la région parisienne. Zone test par rapport à d'autres zones de chalandises où Leclerc est relativement absent, avec pour objectifs à 3 ans de faire 4 000 à 6 000 livraisons par jour, soit 150 à 200 M€ (panier en mai 2018 à 132 €¹²). ○ Volonté de la SCAPNOR de doubler le CA des <i>drives</i> (12% du CA sur cette zone) ○ Plate-forme automatisée (à Bruyères sur Oise) de 40 000 m² qui approvisionne la distribution physique et l'entrepôt à Pantin qui gère la livraison à domicile (6 000 m² géré par ID Logistics) 	<p>635 <i>drives</i> (2,8 Md € soit 7,6% du CA)</p> <p>Lancement de Leclerc chez moi en mai 2018 à Paris</p>

¹² Les ambitions d'E.Leclerc chez moi, LSA Novembre 2018

		<ul style="list-style-type: none"> Partenariat avec Google Home (service de « mémo courses » par la voix) 	
INTERMARCHÉ	26 Md € (14,6%)	<ul style="list-style-type: none"> Objectif affiché en 2017 de réaliser 1 Md € en 2020, avec : <ul style="list-style-type: none"> L'ouverture de nouveaux <i>drives</i> (+ 200) Le développement de casiers pour le <i>Click & Collect</i> Le développement d'une <i>marketplace</i>, mais pour le non-alimentaire Expérimentation en cours sur la livraison entre particuliers avec Shopopop¹³ (9 magasins) 	1 270 <i>drives</i> , dont 235 piétons (0,5 Md € soit 1,9% du CA) 5 services de livraison à domicile
CASINO	18,9 Md € (11,5%)	Rappel : le groupe détient Monoprix, Cdiscount (2e site de <i>e-commerce</i> français), Franprix, Leader Price. <ul style="list-style-type: none"> Actuellement, avec Monoprix, livraison à domicile depuis les magasins, mais aussi d'un entrepôt à Gennevilliers (92) Partenariat stratégique avec Ocado (opérationnel début 2020), notamment pour Monoprix : <ul style="list-style-type: none"> Entrepôt robotisé de 36 000 m² dont 18 000 m² en froid positif à Fleury-Mérogis (91) Volonté de réduire le plus possible de coût de préparation des commandes en achetant une technologie de pointe éprouvée Projet qui pourrait se déployer aux abords d'autres métropoles Partenariat Amazon/Monoprix, avec l'ouverture d'une boutique Monoprix sur le site d'Amazon Prime Partenariat Cdiscount, Franprix et Monoprix avec La Poste, et partenariat avec La Poste/Stuart pour la livraison des Franprix à Paris et Lyon Partenariat Franprix/Glovo pour la livraison à domicile en 30 minutes 	400 <i>drives</i> (< 0,3 Md € soit moins d'1,6% du CA) 1 site et des magasins proposant livraison à domicile (< 0,1 Md € soit moins de 0,5% du CA)
SYSTEME U	19,5 Md € (10,6%)	<ul style="list-style-type: none"> Objectif de s'appuyer sur les <i>drives</i> existant et d'atteindre 600 M€ Nouveau site internet pour le <i>drive</i> (retrait <i>drive</i> principalement, livraison à domicile proposée par certains magasins) avec système de dictée vocale sur l'application) Des associations en cours entre coopérateurs pour disposer d'un entrepôt en périphérie de métropole pour faire de la livraison (1 site à Lyon => https://www.lsa-conso.fr/e-commerce-alimentaire-systeme-u-ouvrira-son-entrepot-mutualise-sur-lyon-debut-2019,302136) 	690 <i>drives</i> (0,5 Md € soit 2,6% du CA)
AUCHAN	18,4 Md € (10,5%)	Rappel : le groupe détient également Chronodrive. <ul style="list-style-type: none"> Volonté comme d'autres de se renforcer dans le « phygital » et d'aller vers un modèle O2O (« Online to Offline »), avec un apprentissage qui se fera en Chine <ul style="list-style-type: none"> Alliance avec Alibaba dans SunArt (36% avec 	166 <i>drives</i> (1,2 Md € soit 6,5% du CA) 1 site (0,12 Md €)

¹³ La start-up Shopopop est une plateforme de livraison collaborative de courses et colis entre particuliers

		<p>Auchan)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ en Chine, d'autres tests : <ul style="list-style-type: none"> – 180 Auchan Minute (concept automatisé de 18 m²) – RT Mart Fresh, service de livraison à domicile en moins d'1h de produits frais et de grande consommation (plus de 1 000 clients/jour à fin décembre 2017 dans le magasin test) • En France : <ul style="list-style-type: none"> ○ réorganisation des entrepôts qui devront desservir tous les formats de distribution ○ Investissement dans un entrepôt automatisé en 2016 pour Auchan Direct et rénovation en vue pour 3 entrepôts de province • <i>Click & Collect</i> généralisé dans tous les pays, et un tiers des Français est couvert par une offre de livraison de produits alimentaires à domicile. • Lancement des <i>drives</i> piétons en 2018 (panier moyen visé de 40 €) • Partenariat avec Google Home (assistant vocal sur des conseils sur le vin) 	soit 0,7% du CA)
GROUPE LOUIS DELHAIZE (CORA, HOURA)	5 Md € (3 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de stratégie claire affichée pour Cora, et développement comme d'autre de <i>drives</i> piétons et de la livraison à domicile via <i>CoraDrive</i> (même gamme) • Pour Houra, le site est bénéficiaire depuis plusieurs années : <ul style="list-style-type: none"> ○ Présent sur 23 départements ○ Panier moyen de 215 € 	60 <i>coradrives</i> (< 0,1 Md € soit moins de 2% du CA) 1 site houra.fr (0,09 Md € soit 1,8% du CA)
LIDL	10 Md € (5,5 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie basée sur le développement de parcs magasins et un renouvellement de leur offre • Intégration de la gamme Lidl dans le catalogue Alibaba (2017) • Des sites de vente en ligne non-alimentaires, mais pas en France (Allemagne, Belgique, Espagne) • Lancement en 2018 d'un site de vente en ligne de vins et spiritueux en France et partenariat avec Veolog pour la logistique 	
ALDI	3,9 Md € (2,3 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de livraison ni de <i>drive</i> • Pas de développement affiché dans le <i>e-commerce</i> • Ouverture d'une boutique sur la plateforme chinoise Tmall (Alibaba) 	

2.1.2 La distribution spécialisée

La digitalisation de la distribution ne s'arrête pas aux groupes de la grande distribution. Nombre d'enseignes alimentaires spécialisées (boissons, secs, frais, surgelés...) ont lancé des stratégies sur le *e-commerce*.

○ Les freezers centers

En particulier, la distribution spécialisée compte parmi ses enseignes des **acteurs historiques de la vente à distance**. Toupargel, entreprise créée en 1947 et spécialiste de la livraison à domicile de produits surgelés (comptant 112 agences de livraison), s'est, par exemple, particulièrement investi sur le *e-commerce*. En 2016, il s'associe à Amazon pour se rendre visible sur Internet, puis, en 2018, avec Naturalia (filiale de Monoprix) pour livrer à domicile des produits bio sur toute la France métropolitaine.

De son côté, l'enseigne Thiriet semble multiplier les expériences : développement de la livraison à domicile non programmée (contrairement aux tournées habituelles), mise en place de casier à température négative...

Pour Picard, qui ne faisait pas de vente à distance, l'heure est également au *e-commerce*, avec la mise en ligne du catalogue et la livraison à domicile.

Groupe	CA France 2017	Stratégie sur le <i>e-commerce</i> alimentaire	<i>E-commerce</i> 2017
PICARD	1 500 M€	<ul style="list-style-type: none"> Lancement en 2009 de la livraison à domicile à partir d'achats réalisés sur le site internet (Paris et grandes villes au démarrage, puis extension à 60% du territoire) Renforcement de la connaissance client via le déploiement d'un programme de fidélité. Pas de click&collect 	37,5 M€ soit 2,5% du CA (interview du PDG pour Emarketing en juillet 2018)
TOUPARGEL	271,4 M€	<ul style="list-style-type: none"> Activité historique de vente par téléphone de produits surgelés, avec transformation digitale depuis 2010 Lancement du site marchand en 2010 Vente sur la <i>marketplace</i> d'Amazon en 2016 Alliance avec Naturalia en 2018 	13,6 M€ soit 5% du chiffre d'affaires (source : Bilan 2017 de Toupargel)
THIRIET	400 M€	<ul style="list-style-type: none"> Activité historique de livraison à domicile avec commande par téléphone et de vente en boutiques THIRIET Système de <i>click & collect</i> lancé en 2009 Développement de consignes surgelées accessibles 24h/24 à Metz et à Nancy Développement de la livraison express, réduction des créneaux et délais de livraison à Paris, Rennes et Toulouse 	Aucune donnée disponible

◎ La distribution bio

Le bio semble être un **vecteur majeur du e-commerce alimentaire** : rachat de Whole Food par Amazon en 2017, rachat du *pure player* bio Greenweez par Carrefour en 2016, alliance Toupargel-Naturalia¹⁴ en 2018... Bio C bon est également présent sur Amazon Prime Now. Il faut noter que les e-acheteurs sont plus consommateurs de produits bio que la moyenne.

Toutefois, la livraison ou le *click&collect* semblent pour l'instant globalement absents de l'offre des magasins spécialisés bio des plus grands réseaux, malgré des tests encore non aboutis chez les leaders de la bio en France (Biocoop et La Vie Claire notamment). D'après LSA, le Biocoop cherche à se développer sur le *e-commerce*, « mais avec un positionnement différent par rapport à la concurrence » et La Vie Claire n'a pas affiché de stratégie *e-commerce* particulière. Naturalia (pionnier bio sur le *e-commerce*) et Bio C' Bon se distinguent par leur plus forte présence sur ce secteur (partenariats, développement de service *click & collect*...).

Groupe	CA France 2017	Stratégie sur le e-commerce alimentaire	E-commerce 2017
BIOCOOP	1,1 Md € par le réseau Biocoop	<ul style="list-style-type: none"> • Début des années 2010, Biocoop avait lancé des e-boutiques liées à 6 magasins Biocoop Toutelabio en Ile-de-France, avec service de <i>click & collect</i> et livraison payante à domicile • Développement du <i>e-commerce</i> à compter de 2018 sur la base du volontariat des sociétaires • Volonté de lancer des tests de <i>click & collect</i> et de « livraison collaborative et écologique » 	Aucune donnée disponible
COMPTOIRS DE LA BIO	330 M€	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de déploiement d'une stratégie <i>e-commerce</i> 	0
LA VIE CLAIRE	242 M€	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement de la vente en ligne 2014 avec service de <i>click & collect</i>, qui semble avoir été abandonnée depuis • Pas d'annonce de stratégie <i>e-commerce</i> depuis 	0
NATURALIA (groupe Casino)	221,1 M€	<ul style="list-style-type: none"> • Précurseur du <i>e-commerce</i> bio et lancement de la vente en ligne en 2001 • Service de livraison à domicile, hors produits frais et fruits et légumes (uniquement disponible à Paris, 92, 93 et 94) <ul style="list-style-type: none"> ○ Service de <i>click & collect</i> disponible (y compris pour les produits frais) dans certains magasins (une quarantaine de magasins) • Partenariat avec Toupargel en 2018 	Aucune donnée disponible
BIO C' BON	150 M€	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat Bio c' Bon avec Amazon (Prime Now) en 2016 • Lancement d'un service de <i>click & collect</i> en 2018 à Paris 9^e, avec projet de diffusion aux autres magasins • Développement d'un site marchand en 2018 	Aucune donnée disponible

¹⁴ Voir le site : <https://www.bioaddict.fr/article/naturalia-et-toupargel-s-allient-pour-developper-la-vente-a-domicile-de-produits-bio-a6096p1.html>

● Les grandes surfaces de produits frais

Grand Frais, qui est un acteur majeur et symbolique du secteur (CA > 1 Md €), ne communique pas sur des projets spécifiques à l'*e-commerce*, mais semble porter son effort sur l'extension de son parc de magasins et le développement de concept de taille plus réduite (Fresh, 500 m²) destiné aux villes moyennes.

Dans les faits, l'enseigne, qui a créé une filiale PROSOL DIGIT, a acquis récemment *le pure-player* « mon-marché.fr » (créé en 2007) durant l'été 2018, sans que l'on sache ce qu'il adviendra de ce site, notamment des synergies potentielles avec les magasins physiques ou si d'autres acquisitions auront lieu via cette holding. Plus globalement, le concept de distribution physique de Grand Frais pourrait être celui vers lequel la distribution pourrait s'engager dans l'avenir (recentrage sur le frais et la zone « marché », en complément d'une offre *on-line*).

Par ailleurs, l'enseigne Casino a d'ailleurs signé un partenariat avec la famille Quattrucci pour le passage de 12 grandes surfaces frais (300 M€ de CA) sous la bannière de l'enseigne (« Marché frais Géant » et « Marché frais Leader Price ») à partir de janvier 2019.

2.1.3 Les distributeurs *pure players* et le cas des *marketplaces*

Longtemps absents du le secteur alimentaire, des **acteurs *pure players* généralistes** (Amazon, Alibaba¹⁵, Cdiscount...) ont lancé l'offensive sur ce secteur, en particulier aux Etats-Unis et en Asie (cf. Partie 4 Éléments d'analyse du Benchmark international). En France, leur positionnement sur l'alimentaire reste encore restreint à cause des spécificités logistiques de l'alimentaire, et en particulier celles du frais. Entre partenariats et développement du « *phygital* », ces acteurs pourraient toutefois redessiner le modèle de la distribution alimentaire.

Ces acteurs développent deux modèles de commerce, dont les frontières ne sont pas toujours nettes (site d'Amazon par exemple) :

- ▶ **Un modèle de distribution** (achat/revente) de produits (site en propre)
- ▶ Un modèle **de *marketplace*** rassemblant une offre de vendeurs qui conservent la propriété de leurs produits. L'expédition est à la charge du vendeur, même si le gestionnaire peut proposer des services logistiques. Les gestionnaires de *marketplaces* ne sont pas à proprement parlé des « distributeurs » mais ils jouent un rôle d'intermédiaire important dans le commerce en ligne (existence d'un trafic existant), et sont en tout cas plus que des simples prestataires de service.

¹⁵ Pas de vente de produits alimentaires en France actuellement.

Pure players	VOLUME D'AFFAIRES France 2017	Dont CA alimentaire	Stratégie sur le secteur alimentaire
AMAZON	5,6 Md € dont 2,7 Md € en <i>marketplace</i> 18,9% de PDM (bien physique, ensemble des « sites internet hors sites de GSA ») (Kantar WorldPanel)	334 M€ (produit frais et libre-service), principalement des produits d'hygiène beauté d'après Kantar Worldpanel	<p>Créé en 1994, Amazon lance sa filiale française en 2000. Une étude de la banque Morgan Stanley, publiée en février 2017, estime qu'Amazon serait devenu le premier distributeur non alimentaire en France, devant Darty-Fnac.</p> <p>Amazon fonctionne selon 3 modèles économiques pour l'ensemble de ses activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activité d'achat/revente par Amazon, avec un système de marques propres pour le moment développé sur le non alimentaire (74 marques propres en mars 2018¹⁶, dont une partie au moins semble disponible en France) • Activité de <i>marketplace</i> « simple » où Amazon prélève une commission : entre 7 et 20% selon les secteurs, 15% en moyenne¹⁷ • Activité de <i>marketplace</i> avec prestation logistique où Amazon prélève en plus d'une commission <i>marketplace</i>, une commission logistique <p>En 2017, il lance Amazon Pantry pour ses abonnés Premium (abonnement payant, 49 euros par an), service de livraison de biens de consommation quotidienne (dont épicerie), sur la base de son modèle d'achat/revente. Amazon Pantry propose environ 3 800 références et 600 marques¹⁸ (PGC alimentaires et non-alimentaires).</p> <p>Peu de produits alimentaires sont disponibles sur la <i>marketplace</i> d'Amazon. En 2018, Amazon s'allie avec Monoprix qui ouvre une boutique sur sa plateforme Prime Now (6 000 références). Ce service permet une livraison en 2h mais n'est réservé qu'à Paris et petite couronne. Le picking est réalisé en magasins Monoprix et la livraison par des prestataires travaillant pour Amazon (Star Service et Topchrono). D'autres distributeurs alimentaires, tels que Bio C'Bon, sont également présents sur Prime Now.</p> <p>En novembre 2018, Amazon lance sur sa <i>Marketplace</i> « La boutique des producteurs » dédiée aux producteurs et transformateurs alimentaires. Début</p>

¹⁶ LSA, 09/04/2018, <https://www.lsa-conso.fr/amazon-a-lance-plus-de-60-marques-propres-depuis-janvier-2017,285416>

¹⁷ Voir frais de vente Amazon sur <https://services.amazon.fr/services/vendre-sur-internet/tarifs.html>

¹⁸ LSA, 07/03/2017, <https://www.lsa-conso.fr/avec-pantry-amazon-veut-simplifier-les-courses-hebdomadaires,255651>

			2019, la boutique proposait principalement des produits d'épicerie fine. Des produits frais sont également disponibles à la vente : fromages, viande, huîtres, poissons... Les vendeurs de produits frais semblent encore peu nombreux, et 6 vendeurs représentent la quasi-totalité des produits proposés : Maison Victor, Saumon de France, Maison Lascours, fromagerie Lesire, Maison Marie Severac et les Huîtres Gaboriau Frères.
CDISCOUNT.COM	3,4 Md € dont 2,1 Md € de chiffre d'affaires et 1,3 Md € de ventes en <i>marketplace</i> 8,2% de PDM (bien physique, ensemble des « sites internet hors sites de GSA ») (Kantar WorldPanel)	Aucune indication disponible	Actuellement, offre alimentaire par des <i>Marketplaces</i> Livraison par Chronofresh pour les produits frais
VENTE PRIVEE.COM	1,33 Md € (Infogreffe)	100 M€ dont vins	Positionnement sur l'alimentaire : <ul style="list-style-type: none"> • Gamme spécifique Miam Miam • 1 gamme restreinte sur le sec dont les vins • Volonté de se développer dans le frais • 1 entrepôt dédié à Beaune

Outre les sites généralistes, pour lesquels l'alimentaire ne représente qu'une partie de la gamme, le classement des sites de vente des *pure players* spécialisés en alimentaire (sites en propre ou *marketplaces*) peut se faire selon :

- ▶ Un type de produit (vin, fromage, viande) : site de « spécialistes », avec par exemple :
 - Vins : Vinatis¹⁹, Petit Ballon²⁰, Avenue des Vins, Wineandco²¹, Lavinia, Les Nouveaux Cavistes, des sites de ventes privées (1jour1vin, WineInBlack...)
 - Fromages : Tentation Fromage, La Boîte du Fromager, Androuet
 - Viandes : Terre de Viande, Carré de Bœuf, Comme à la Boucherie
 - Poissons : Luximer, O'Poisson, Poiscaille
 - Produits de niche (produits « sans » par exemple) : SansAllergènes
- ▶ L'offre spécifique en bio : Greenweez²², Sevellia

¹⁹ CA de 13 M€ en 2015

²⁰ CA de 12 M€ en 2017

²¹ CA de 7,8 M€ en 2014

²² CA de 20 M€ en 2015

- ▶ Une origine géographique ou un terroir spécifique (Corse, Sud-Ouest, Bourgogne, etc...)
- ▶ Des sites généralistes de type « épicerie fine » 100% en ligne : Lenôtre, Le Goût de nos Régions, Le Gourmet du Net, BienManger...
- ▶ Un écosystème spécifique : Pour de Bon²³ (écosystème lié à Chronofresh)

Même si l'offre est **très importante**, il y a une **forte dispersion des volumes** entre les sites et les **trafics sont relativement réduits** par rapport à des sites dont l'audience est plus importante (voir figures ci-dessous). Au vu du taux de transformation²⁴ (1 à 2%), la rentabilité de certaines plateformes ou certains sites ne semble pas garantie.

Pour illustrer cette dispersion, il suffit de **comparer les chiffres de trafic**²⁵ (cf. Figure 13 et Figure 14) entre :

- ▶ les 2 sites de *e-commerce* majeurs : Amazon.fr (200 à 300 millions de visites par mois) et Cdiscount (70 à 80 millions de visites par mois)
- ▶ les sites des GMS (2 à 12 millions de visites par mois)
- ▶ les sites de distributeurs spécialisés et les sites de livraison de repas : 100 000 à 1 500 000 visites par mois (pour Deliveroo)
- ▶ les sites commercialisant des produits alimentaires, avec des leaders dont le trafic se situe entre 50 000 à 200 000 visites par mois (nombreux sites en dessous des 100 000 visites par mois).

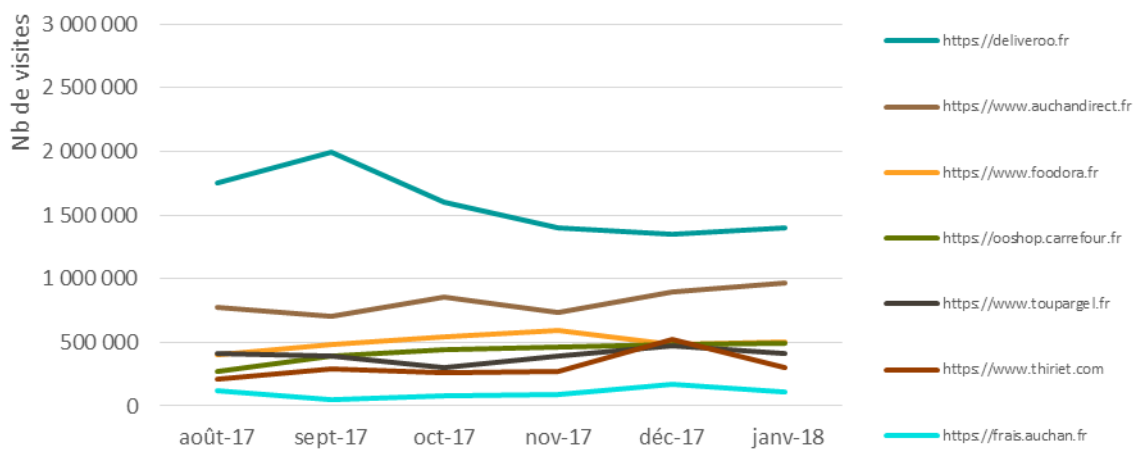


Figure 13 : Nombre de visites mensuelles pour des sites de distributeurs et de livraison de repas (source Similar Web, traitement BLEZAT Consulting)

23 160 000 produits vendus en 2018 pour 6 000 références

²⁴ Taux de transformation des visites en commandes, entre 1% et 2% d'après les entretiens.

²⁵ Ces données proviennent du comparateur SimilarWeb. Elles permettent de comparer les trafics des sites internet mais ne reflètent pas les trafics réels (et ne permettent donc pas d'approcher le chiffre d'affaires en appliquant un panier moyen).

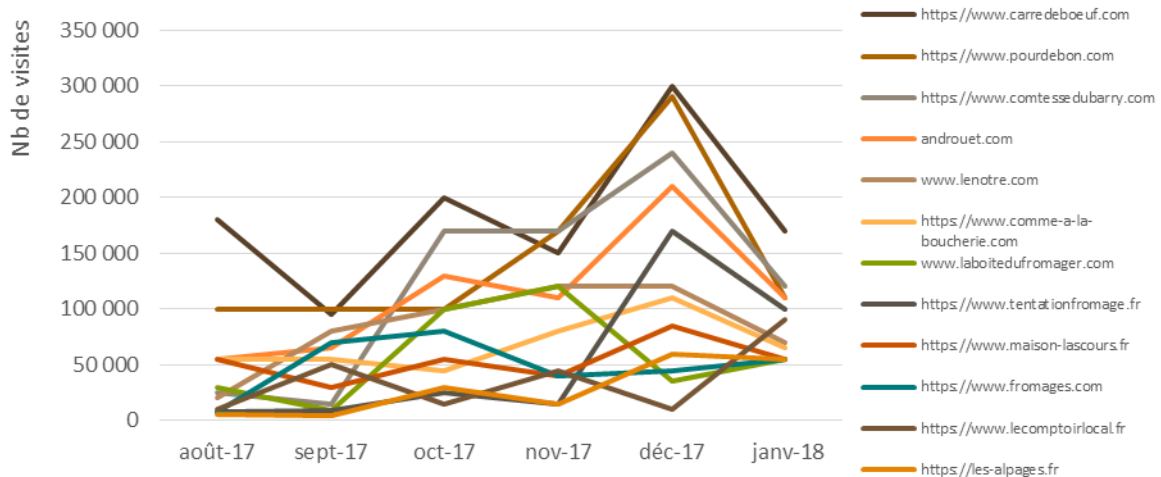


Figure 14 : Nombre de visites mensuelles pour des sites de ventes de produits alimentaires spécialisés (source Similar Web, traitement BLEZAT Consulting)

Même si ces trafics ne se traduisent pas automatiquement par du chiffre d'affaires (Houra.fr totalise 242 000 visites mensuelles avec 13,89 pages par visite mais réalise un chiffre d'affaires de 91,6 M€, ce qui est comparable à Ooshop (91,5 M€ en 2017) qui bénéficiait de 2 fois plus de visites), cette comparaison permet de voir **qu'un nombre restreint de sites bénéficie de trafics significatifs**.

Il faut rappeler que 87% du CA est réalisé par moins de 5% des sites pour l'ensemble du e-commerce (voir figure ci-après).

Répartition de l'activité e-commerce par taille des e-marchands

Le chiffre d'affaires e-commerce reste concentré : 87 % du chiffre d'affaires passe par 5 % des sites marchands (9 000 sites).

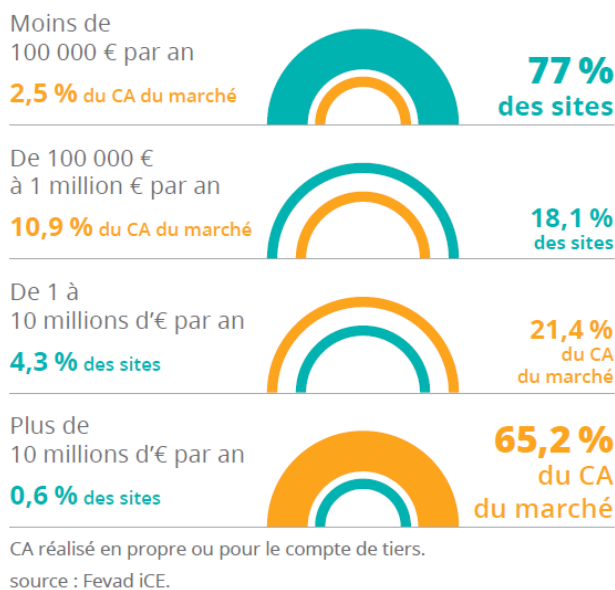


Figure 15 : Répartition de l'activité du e-commerce par tranche de CA des sites marchands, tous secteurs confondus (source Fevad iCE, chiffres-clés 2018)

Avec les problématiques de stocks et de logistiques propres à l'alimentaire, mais aussi aux logiques de « panier » qui peuvent exister, **cette concentration sur un nombre restreint de sites pourrait être plus accentuée**. Quoi qu'il en soit, cette offre contribue à alimenter les phénomènes d'omnicanalité.

Enfin, et même s'il ne s'agit pas de faire un recensement exhaustif, **des sites de livraisons de « paniers »** pourraient être également notés car ils commercialisent des produits alimentaires parfois transformés. Le plus célèbre d'entre eux (hormis la Ruche qui dit Oui !) est Quitoque.fr qui a été récemment acheté par Carrefour, et qui a livré l'équivalent de **3 millions de repas en 2017** (à comparer avec 6,1 milliards de repas servis en RHD en 2016), avec un rythme de 50 à 100 000 repas par semaine.



© Quitoque

Focus sur la vente de vin en ligne

Ce focus est réalisé car le vin a été un des premiers produits alimentaires vendus en ligne à grande échelle, avec des schémas de distribution spécifiques. En effet, la vente de vin en ligne est un marché pionnier qui a déjà connu plusieurs phases de développement. Le lancement s'est effectué dans les années 2000 avec le début du *e-commerce*. La crise de 2008-2009 a sérieusement ralenti les ventes qui ont fortement repris après 2010. La concurrence entre acteurs a conduit à la fermeture de certains sites leaders (ex. ChâteauOnline) en 2014-2015. Depuis, le marché s'est consolidé et poursuit une dynamique positive.

A ce jour, 417 sites de vente de vin en ligne existent (2017) avec une projection de chiffre d'affaires total de 1,5 milliards € en 2018 (source : étude e-Performance Barometer 2017) soit 10% des ventes de vin. **Etant donné que les sites leader réalisent au maximum 20 M€ de CA annuel chacun, ce total paraît surestimé et doit être pris avec précaution.**

Parmi ces sites, on retrouve :

- ▶ Des GMS
- ▶ Des déstockeurs (Vente Privée, 1jour1vin, WineInBlack)
- ▶ Des *pure players* (Vinatis, Petit Ballon, Avenue des Vins, Wineandco du groupe Carrefour), avec des concepts différents (ex : vente assistée sur la base d'offre sélectionnée), mais peu de sites leaders (max 15-20 M€/an). En s'appuyant sur un assortiment sélectionné, le prix moyen de la bouteille est plus élevé qu'en GMS : il est d'environ 9-11€ pour ces sites, contre 3-4 € en GMS.
- ▶ Des cavistes (Nicolas, Lavinia et Les Nouveaux Cavistes...)

En dehors de ces sites, certains producteurs indépendants ou caves possèdent leurs sites de vente en ligne.

A noter que certains fabricants de vins et spiritueux ont également commencé à investir le marché du *e-commerce*. C'est notamment le cas du groupe Pernod Ricard, qui au-delà de ses propres boutiques en ligne (eboutique.ricard.com, DRINKS&CO), a lancé en 2016 une *marketplace* spécialisée sur les spiritueux (LesNouveauxCavistes.com) et qui a récemment acquis le site espagnol d'*e-commerce*, Uvinum.

2.2 Les stratégies mises en œuvre dans la distribution aux professionnels de la Restauration Hors Domicile (RHD) (hors IAA)

D'après IRI GIRA Food Service, le marché de la consommation hors domicile (CHD) totaliserait un chiffre d'affaires d'environ 85 Md € en 2017, dont **74 Md € pour la Restauration hors foyer (RHF)** et le reste pour les circuits boulangeries-viennoiseries-pâtisseries, magasins de proximité, ambulants/saisonniers et stations-services.

Même si la restauration collective représente près de 40% des repas servis, la **restauration commerciale** reste le principal poids lourd du secteur, avec une **forte atomisation des lieux de consommation**.

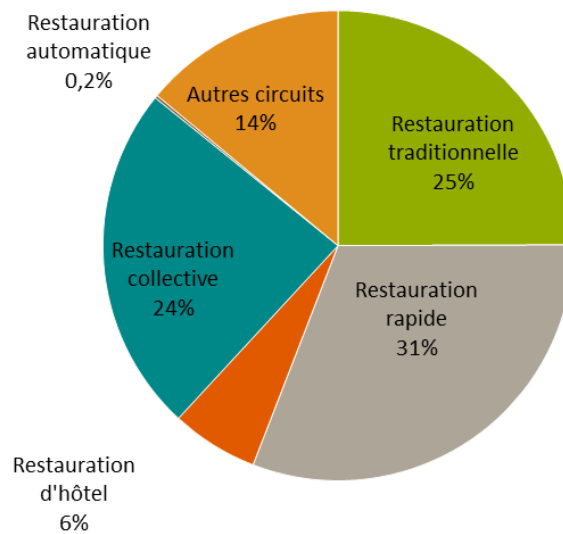


Figure 16 : Part de marché des différents segments de la consommation hors domicile (source : Xerfi, traitement Blezat Consulting)

L'approvisionnement des entreprises de la restauration est réalisé par des grossistes traditionnels (avec une gamme de produit étendue ou ciblée sur un type de produit), des grossistes spécialisés dans la RHD (Full Line²⁶), des cash & carry, des prestataires logistiques et d'autres circuits. Les établissements de la RHD ont souvent plusieurs fournisseurs, et ne s'approvisionnent que très rarement chez un fournisseur unique. Par ailleurs, un certain nombre de petits commerces est égalé approvisionné par ces fournisseurs grossistes et cash & carry.

²⁶ Les grossistes « full-line » spécialisés dans la RHD fournissent une gamme large de produits pour le secteur de la restauration.

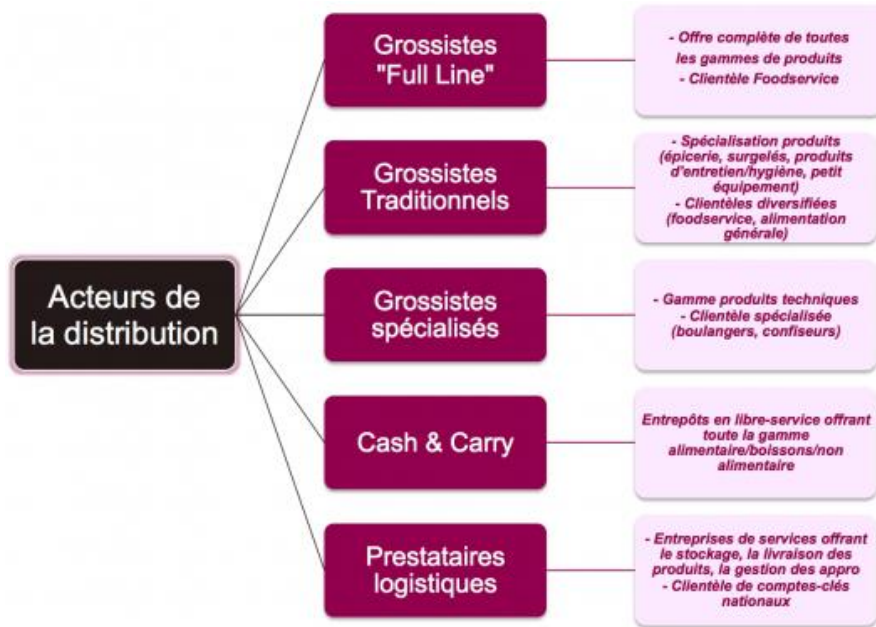


Figure 17 : Acteurs de la distribution sur le marché FOODSERVICE (source : GIRA FOODSERVICE)

Le développement du *e-commerce* n'épargne pas la RHD et vient s'intégrer dans les stratégies des fournisseurs : il s'agit ici de **circuit de vente BtoB par Internet**. Les contraintes sont ici différentes du marché des particuliers, avec des attentes et besoins propres à ce secteur (catalogue personnalisé et conseil, livraison à des horaires adaptées à l'activité de l'établissement, négociation...).

Dans la distribution hors domicile²⁷ (alimentaire et matériel), **le e-commerce représenterait environ 9% des ventes en 2018**²⁸. D'après une étude de Food Service Vision réalisée en 2017²⁹, « 4 restaurateurs sur 10 font leurs achats sur internet et 3 boulangers sur 10 ». Cette même étude estime également que « 3 restaurateurs sur 10 ont déjà commandé en ligne des produits alimentaires/boissons sur des plateformes types Amazon », et que « 1 restaurateur sur 3 a déjà commandé sur des sites de type 'direct producteur' ». **La part du e-commerce semble encore marginale à l'heure actuelle dans l'alimentaire strict** (un des intervenants interrogés a cité le chiffre de 1%), mais pourrait bien se développer dans les prochaines années.

On peut observer que la **livraison des produits est très souvent déjà intégrée à la chaîne de valeur** (hors modèle *cash & carry*), ce qui pourrait faciliter le développement de la prise de commande par internet. Cette situation peut être rapprochée de celle de la VAD (vente à distance), qui existe marginalement pour les IAA. Dans ces deux situations, on pourrait assister à un basculement d'un mode de commande à un autre, sans changement systémique de l'organisation de la filière. Ce dernier point doit toutefois être nuancé, car le passage de commande par internet induit un repositionnement du conseil (permettant actuellement la « mise en avant » de certains produits ou l'adaptation fine à la demande) et des effets encore non maîtrisés (possibilité de changement de produits lors d'une commande qui est plus anonyme...).

²⁷ Distribution auprès des professionnels.

²⁸ <https://www.foodservicevision.fr/wp-content/uploads/2018/07/Le-Monde-Du-Surgel%C3%A9-Juillet-2018-Distribution-Le-r%C3%A9quillage-entre-frais-et-surgel%C3%A9-1.pdf>

²⁹ Restauration digitale 2017- Paroles de professionnels et de convives

Par ailleurs, de l'autre côté de la chaîne logistique, le développement de la livraison de repas pourrait faire évoluer le concept de Restauration Hors Domicile à celui de Restauration Hors et A Domicile (RHAD).

2.2.1 Focus sur les stratégies des fournisseurs de la RHD

Certains distributeurs à destination des professionnels (RHD et petits commerces) ont suivi la tendance du *e-commerce* et ont développé leur propres sites de vente en ligne. En France, **Transgourmet est précurseur dans le *e-commerce* à destination des professionnels**, avec le lancement de son site de commandes en ligne il y a 10 ans.



Figure 18 : Campagne marketing du site de vente en ligne de Transgourmet (source : Transgourmet)

Dans ce secteur, les fournisseurs (Transgourmet, Brake, Metro...) proposent des sites **souvent réservés aux professionnels** (codes d'accès, parfois uniquement pour des clients ayant déjà effectué des achats hors ligne) ; pour certains, ces sites permettent de cibler le catalogue accessible en fonction du client et de sa localisation, et d'afficher des prix négociés. Par ailleurs, certains grands comptes ayant investi dans la technologie EDI peuvent décider d'interdire à leurs établissements les commandes en ligne. Ces derniers n'ont alors accès qu'au catalogue des fournisseurs.

Les spécificités de ce circuit questionnent la définition du « *e-commerce* » : une des clefs de succès du *e-commerce* repose notamment sur le trafic généré par le site (le taux de conversion d'environ 2% est souvent cité). Toutefois, dans ce modèle BtoB, avec accès personnalisé pour chaque client (**système « fermé »**), la conversion du trafic en achats ne s'applique pas comme sur des sites *e-commerce* « ouverts ». Ainsi, ces formes de vente en ligne s'apparentent davantage à une **évolution de la prise de commande** qu'au développement de nouveaux circuits de ventes.



« C'est une adaptation des outils, avec un déploiement d'outils modernes de prise de commande, mais sans changement profond. » (grossiste en RHD)

Les sites « ouverts » où les informations produits et prix sont accessibles à tout visiteur, semblent plus rares (ex. Unilever Food Solutions). Certains envisagent un site à la fois ouvert aux professionnels et au grand public. Des prix standards seraient alors affichés sur le site de vente en ligne, mais pourraient être adaptés aux professionnels après inscription/connexion.

Dans ce secteur, la question de **l’affichage des prix est un point essentiel**. Au-delà du positionnement prix que cela implique (prix non inférieurs à ceux de leurs propres clients distributeurs), certains opérateurs ont exprimé des craintes face au possible développement de sites de vente professionnels affichant les prix. D’une part, ces informations pourraient être source de malentendus (prix professionnels VS prix grand public, prix variables en fonction des quantités achetées...). D’autre part, elles pourraient alimenter des **solutions de comparateurs de prix** en leur défaveur.



« Le développement de comparateurs de prix pourrait rapidement dégrader les relations commerciales et notre force de négociation sur les prix. » (grossiste en RHD)



« Le développement du drive a permis plus de transparence car des comparateurs de prix ont pu apparaître. » (prestataire)

Enfin, une autre forme de *e-commerce* est le **e-procurement**, système d’achat internet (notamment EDI) propre aux acheteurs. Le site est détenu et géré par l’acheteur et non par le vendeur. Cette solution est principalement utilisée par les chaînes de restauration et les grands groupes.

Développement de solutions de *e-procurement* chez les restaurateurs : exemple d’Adoria

L’entreprise Adoria développe des solutions digitales pour optimiser l’approvisionnement des restaurants et l’élaboration des repas. Pour cela, elle met notamment en place des outils en ligne de gestion des appels d’offres et d’approvisionnement pour la restauration organisée (publique et privée), permettant à tous les établissements d’un même groupe de disposer de références communes (y compris catalogue, prix négociés...). Cet outil est compatible EDI.

Dans ce cas, ceux sont les fournisseurs (dont industriels) qui **doivent se référencer** sur les plateformes de leurs propres clients (ce qui nécessite des fiches produits).

Pour rappel, au sein de la restauration commerciale, la restauration groupée et chainée représenterait 17,5 Md € (source : BRA).

Pour conclure, alors que le *e-commerce* peut s’apparenter à un changement d’interface pour les clients des grossistes habitués à la vente à distance, celui-ci pourrait davantage réorganiser les **cash&carry**, dont le modèle repose sur la vente en magasins physiques. Metro, en particulier, a pris le virage du *e-commerce*.



« Au niveau du BtoB, le modèle cash & carry n’existera peut-être plus dans 10 ans. La clientèle a l’habitude de toucher le produit, mais qu’en sera-t-il de nos enfants ? » (grossiste en RHD)

Il faut noter que le format Drive ne semble pas adapté pour ce type de distribution-là. En effet, en 2010, Metro envisageait d’ouvrir une soixantaine de *drive* à l’échelle nationale. Après l’ouverture de plus de 10 sites en 2010 et 2011, certains magasins ont cessé ce service, avec 5 sites résiduels en 2018. Pour Promocash, 9 sites seulement proposent ce service de *Drive*.

Groupe	CA France 2016	Stratégie sur le <i>e-commerce</i>	<i>E-commerce</i> 2017
METRO	4,3 Md €	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de digitalisation de l'entreprise très forte • Ventes en ligne depuis 2007-2008 • Historiquement sur les <i>drives</i> (il n'en reste plus que 5) • Livraison à partir des entrepôts (hors F&L, marée et boucherie) : 20% de progression chaque année • Équipement des vendeurs en entrepôt de tablettes pour accéder à la totalité des références • Metro a annoncé la création d'une plateforme numérique destinée aux hôteliers, restaurateurs et cafetiers indépendants de 13 pays européens. Celle-ci intégrera des services destinés à faciliter leur gestion quotidienne grâce au numérique. Metro vise 50 000 utilisateurs en 2018 et 500 000 en 2020. • <i>Marketplace</i> en projet pour mettre en relation clients et fournisseurs TPE/PME 	0,3 Md € (8% du CA)
PROMOCASH	1,1 Md €	<ul style="list-style-type: none"> • Élargissement du <i>e-commerce</i> à tous les rayons en 2011, qui représentait en 2015 environ 1,6% du CA • 2017 : Actuellement 141 magasins (franchisés) <ul style="list-style-type: none"> ○ 1 site de vente en ligne / magasin : mêmes produits et promotions qu'en magasin ○ 9 <i>drives</i> ○ Développement des services en ligne : site de commande adaptatif³⁰, mise à disposition de tablette en magasin pour commande en ligne complémentaire ○ Services de livraison proposés par certains magasins 	~ 0,02 Md € (1,6 % du CA en 2015)

³⁰ Un site adaptatif ou « responsive » est un site web dont le contenu s'adapte automatiquement à l'écran de l'appareil (ordinateur, smartphone...).

2.2.2 Focus sur les *marketplaces* BtoB (grossistes vers restauration)

Le développement de *marketplaces* BtoB dans ce secteur est encore limité, mais semble enclenché. La Semmaris (gestionnaire du MIN de Rungis), regroupant naturellement une large offre de produits, principalement alimentaires frais, à destination des professionnels, a développé une *marketplace* en 2017. Cette *marketplace* met en relation les grossistes présents sur le MIN et les acteurs professionnels.

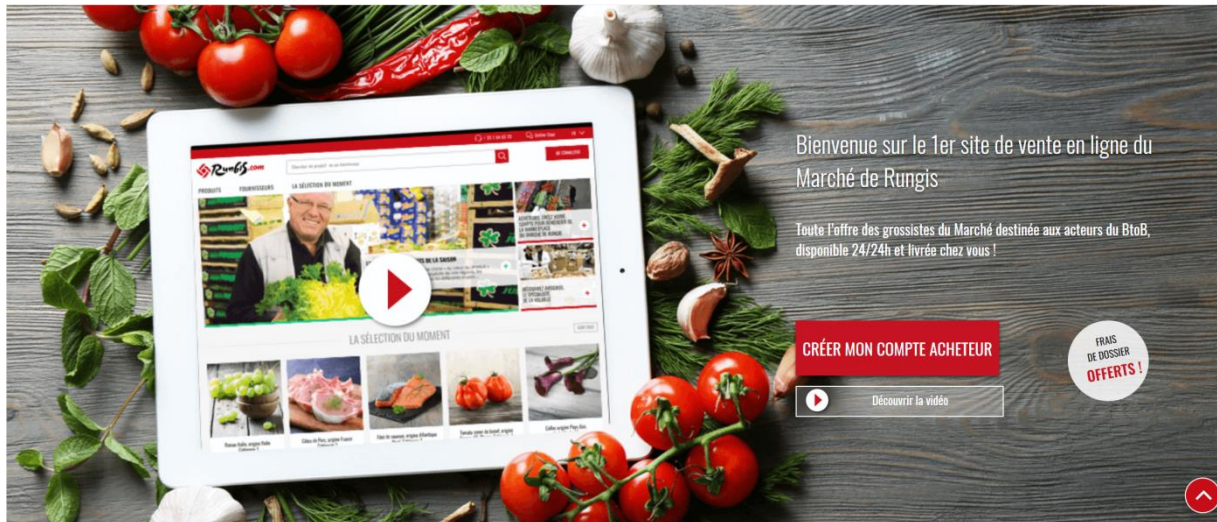


Figure 19 : Site de vente en ligne du Marché de Rungis (source : <https://rungismarket.com/fr/decouvrir>)

Quelques acteurs historiques se sont également lancés. Le cash & carry Metro a lancé un projet de *marketplace* afin d'**élargir et approfondir son offre**. Les clients pourraient ainsi venir retirer leurs achats à l'entrepôt Metro, ou être livrés (source : Webhelp Payment Services). La coopérative Terra Lacta a également investi dans le développement d'une *marketplace* à destination des professionnels, Onadunez.

Pour la partie Export à destination de la RHD, la *marketplace* Gourming peut être citée. Celle-ci, lancée par le groupe Le Duff, référence des produits français pour les métiers de bouche dans des pays cibles. Elle s'occupe de la partie commerciale et mise en relation (avec l'appui du réseau du groupe Le Duff) et d'une partie de la logistique, avec une base située à Orly. Ouverte en janvier 2017, le groupe Le Duff s'est donné 3 ans pour réussir. A noter que les montants des commissions sont plus élevés que sur une *marketplace* classique (25%) et que, pour l'instant, la plateforme n'est pas ouverte aux produits extra-frais et aux vins.

Enfin, le doute plane encore sur le positionnement d'Amazon sur ce secteur, qui a lancé **Amazon Business** en France en 2018 (avec une gamme « épicerie » : Boissons, Sucre & Chocolat, Café & Espresso, Thé & Infusions, Bio, sans gluten). Actuellement, ce service cible les achats non stratégiques et donc moins verrouillés par les fournisseurs actuels des entreprises : « accessoires périphériques pour ordinateur, de fournitures de bureaux, d'épicerie avec le café ou encore de produits d'entretien » (JDN, 25/09/18). Les problématiques logistiques spécifiques à l'alimentaire (et notamment au frais et surgelé), pourrait freiner les ambitions d'Amazon. Par ailleurs, ce service tranche avec le fonctionnement traditionnel du BtoB (catalogue dédié, négociations amont...).

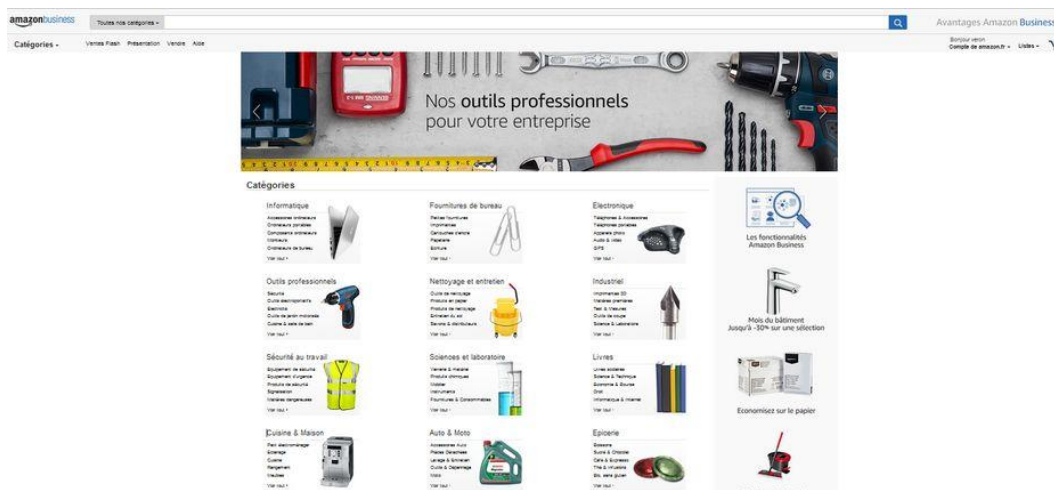


Figure 20 : Page d'accueil d'Amazon Business (source : LSA 14/03/2018)

2.2.3 Le e-commerce dans le secteur de la RHD publique

Le *e-commerce* dans la restauration collective, du fait des spécificités des Marchés Publics, se résume au modèle du *e-procurement* : des sites développés au service d'acteurs publics (ex. Régions), où les fournisseurs y sont référencés après une phase amont d'appel d'offres. Les plateformes développées servent uniquement aux établissements pour la commande, et exclusivement auprès des fournisseurs attributaires des marchés publics. Ces outils permettent d'harmoniser les données (catalogue, prix négociés) pour chaque établissement dans les groupes structurés.

Quelques solutions se développent toutefois pour les « petits achats » non soumis au code des marchés publics (moins de 25 000 €), afin de développer les achats locaux. Alors que certaines de ces solutions ne sont que des outils de mise en relation (ex. Agrilocal), de véritables plateformes d'achat en ligne commencent à émerger (ex. plateforme de la Chambre d'Agriculture des Hauts-de-France « *aplocal.fr* »).

2.3 Positionnement des IAA sur le e-commerce

Le e-commerce a d'ores et déjà intégré la plupart des relations commerciales des IAA, directement (achats et ventes en ligne) ou indirectement par leurs distributeurs, avec des proportions plus ou moins importantes. La vente en ligne vient généralement en **complément des circuits physiques existants** (nouveau canal de vente pour des marchés déjà clients) ou créer un lien avec de **nouveaux marchés** (particuliers, restauration par exemple).

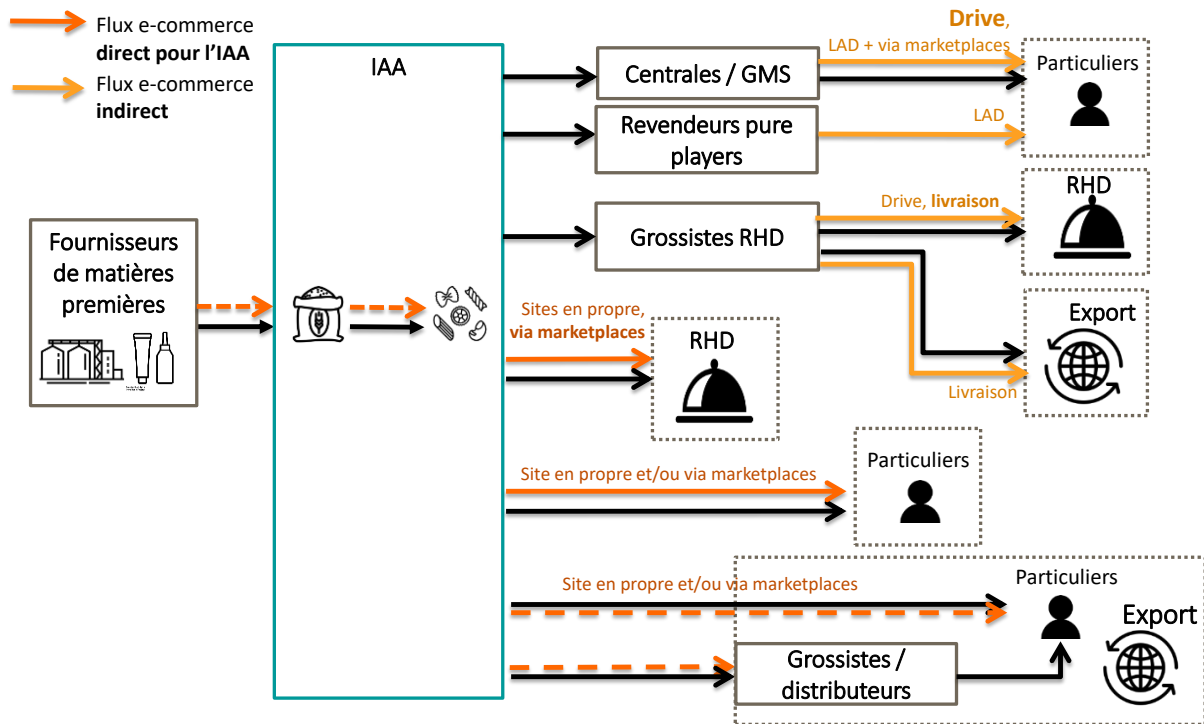


Figure 21 : Représentation schématique de la création de nouveaux canaux de commercialisation grâce au développement du e-commerce (source : BLEZAT Consulting)

Il est important de bien **comprendre les liens entre e-commerce et IAA pour comprendre les incidences générées** (cf. partie 3.B).

Afin de catégoriser les différents types de e-commerce pouvant impacter les IAA, il a été choisi ici d'utiliser le vocabulaire relatif aux types de relations commerciales :

- ▶ **BtoC** : ventes destinées aux particuliers
- ▶ **BtoB** : ventes destinées aux professionnels (intermédiaires ou RHD)
- ▶ **BtoBtoC** : ventes indirectes destinées aux particuliers via des distributeurs *click&mortar* ou *pure players* (l'acte de vente en ligne se situe entre le distributeur et le particulier, et non au niveau des IAA)
- ▶ **BtoBtoB** : ventes indirectes destinées aux professionnels (RHD notamment) via des grossistes (l'acte de vente en ligne se situe entre le grossiste et le restaurateur, et non au niveau des IAA)

2.3.1 E-commerce indirect des IAA par l'intermédiaire de leurs clients directs (GMS, pure players, grossistes RHD) (BtoBtoB et BtoBtoC)

Comme vu précédemment (cf. 2.1 et 2.2), les entreprises de distribution en aval des IAA ont déjà amorcé leur transformation digitale et se mettent à vendre en ligne. Il ne s'agit pas d'un développement du e-commerce par les IAA elles-mêmes mais par leurs clients.

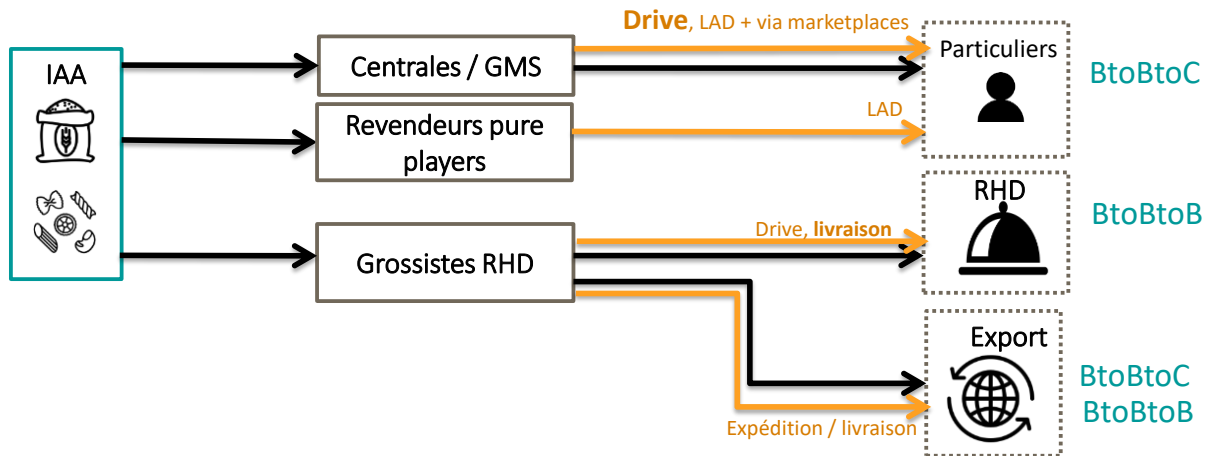


Figure 22 : Zoom sur les nouveaux canaux de commercialisation générés par le e-commerce indirects pour les IAA

2 types de clientèles professionnelles sont concernés :

- ▶ La distribution aux particuliers, avec la vente en BtoBtoC : l'IAA vend à des **distributeurs** qui revendent en ligne aux particuliers.
 - Vente aux **distributeurs alimentaires classiques** (GMS, distributeurs spécialisés) qui revendent via leurs sites internet et parfois sur d'autres sites que le leur (ex : boutiques Monoprix sur Amazon). C'est le principal canal évoqué par les entreprises interrogées en termes de chiffre d'affaires en e-commerce (part de leurs produits vendus « en ligne » via leurs distributeurs), pour lequel le **drive** garde la première place.



« Nos clients [GMS] ont changé leurs outils, il faut qu'on s'y adapte. » (IAA)

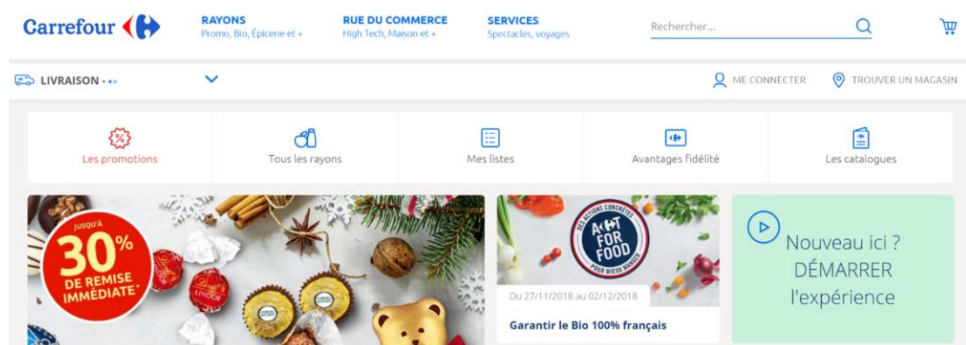


Figure 23 : Site de vente en ligne de Carrefour (source : <https://www.carrefour.fr/>)

- Vente à des **pure-players** qui livrent à domicile. On retrouve dans cette catégorie par exemple Amazon Pantry ou Amazon Fresh (Amazon est revendeur de produits à ses abonnés prime), mais aussi Vente-Privée.

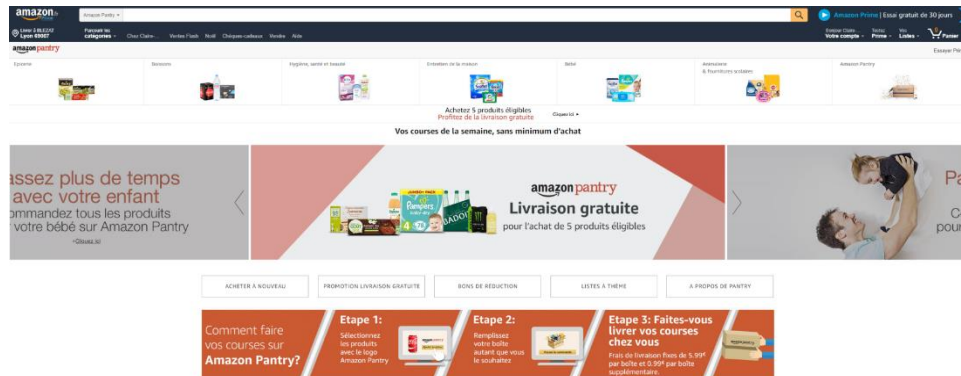


Figure 24 : Site de vente en ligne d'Amazon Pantry (source : <https://www.amazon.fr/gp/pantry/info>)

- La distribution aux professionnels, avec la vente en BtoBtoB : l'IAA vend à des **grossistes ou pure players (circuit émergent)** qui revendent en ligne à d'autres professionnels (RHD, petits commerces).

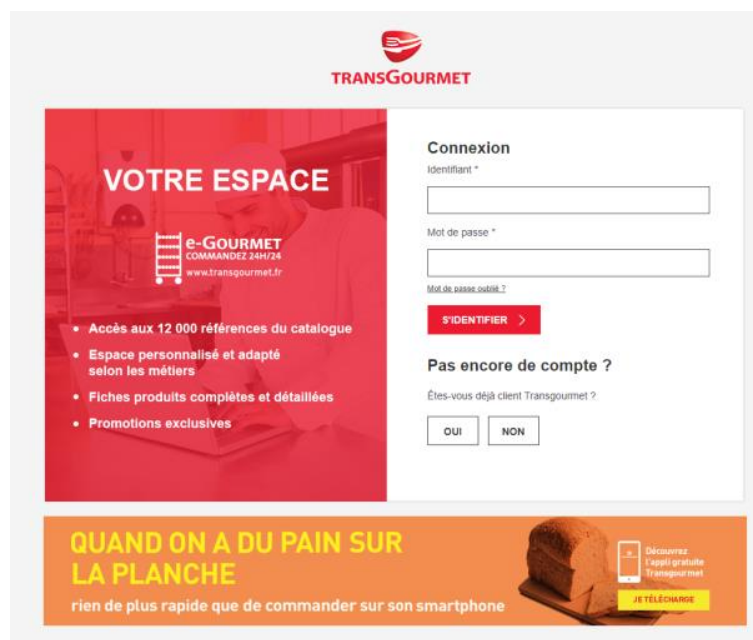


Figure 25 : Site de vente de Transgourmet (source : <https://webshop.transgourmet.fr/>)

2.3.2 E-commerce direct par les IAA

2.3.2.1 Achats en ligne des IAA aux fournisseurs amont (BtoB)

Plus directement, les IAA peuvent être concernées par les **achats en ligne** pour leur approvisionnement (BtoB). Néanmoins, cela semble rester encore très marginal.

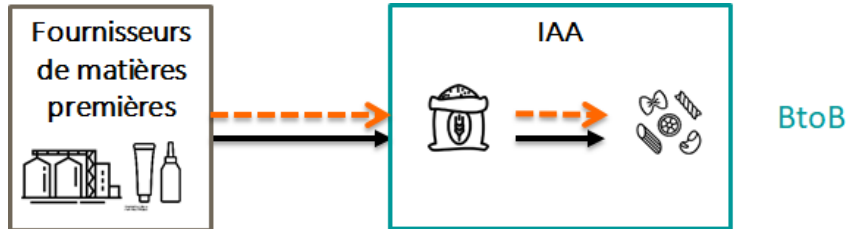


Figure 26 : Zoom sur les achats « électroniques » pour les IAA

La tendance observée pour les acheteurs IAA est la même que pour tout acheteur aujourd'hui, ils utilisent de plus en plus internet pour chercher leurs matières premières. C'est un outil de sourcing intéressant pour identifier des fournisseurs potentiels. **Les modalités d'achats restent ensuite encore très classiques.** A noter tout de même que pour certains acteurs, Internet n'est pas forcément très adapté aux professionnels pour la recherche de produits, mais plutôt aux particuliers (comparateurs de prix, etc...).



« Pour les matières premières de base, nous avons un grossiste que l'on appelle par téléphone et qui nous livre. Ces grossistes BtoB n'iront pas sur internet. Pour les petits ingrédients (arômes...), internet nous permet de trouver des fournisseurs, mais ensuite on commande en direct. » (IAA)



« Aucun de nos fournisseurs (fabricants ou grossistes) ne propose d'effectuer les achats en e-commerce. Nous n'utilisons pas de plateforme de référencement, ce qui existe est mal fait, peu précis. On finira par automatiser une partie des achats mais cela ne passera pas forcément par Internet. » (IAA)



« Les IAA, comme n'importe quel acheteur, utilisent de plus en plus internet pour chercher leurs produits. Cela leur facilite le sourcing et permet un premier contact pour les fournisseurs. Mais pour les achats en volume, le contact physique est irremplaçable. » (Fournisseur d'IAA)

Pour les IAA, **très peu de sites d'achat en ligne de produits agricoles bruts** ont été identifiés dans le cadre de l'étude. A titre d'exception, les secteurs où les industries de seconde transformation (clientes) sont multiples et de petites tailles semblent être un terrain plus propice pour de tels outils de vente, par exemple : vente en ligne de houblon (Comptoir Agricole), ou de malt (Malteries Soufflet) pour des microbrasseries, vente de sirop d'érable pour des biscuiteries (Kanata)... Ces situations spécifiques s'apparentent au marché des particuliers, de l'artisanat ou des métiers de bouche. D'ailleurs, la vente sur ces sites, selon les produits, peut être également ouverte aux particuliers.



« La création d'un site il y a 3-4 ans a facilité la relation commerciale, les petits acheteurs peuvent commander en ligne directement. Mais cela ne concernera jamais les grands comptes. » (fournisseur d'IAA)

Pour les produits alimentaires intermédiaires (PAI), il existe des offres sur des *marketplaces* de type Alibaba, **mais pas ou peu de sites en BtoB**. Depuis peu, l'entreprise Actimeat a lancé un site dédié aux professionnels, qui semble être une exception en cette fin 2018.



Figure 27 : Page d'accueil du site Actimeat.fr en novembre 2018 (source : <http://actimeat.fr/>)

Pour la vente en ligne BtoB entre IAA, la notion de conseil (conditions d'utilisation pour un ingrédient par exemple), les craintes liées à l'aspect sanitaires ou réglementaires, ainsi que les montants économiques en jeu semblent, pour l'instant, **réhivitoires**.



« En BtoB, une grande majorité des gens cherchent déjà sur Internet, mais une plus faible part achète en ligne. En alimentaire, ce n'est pas évident d'acheter par Internet : on arrive sur des paniers minimum très élevés et donc des sommes importantes, sans forcément connaître l'entreprise ni les produits ! » (fournisseur d'IAA)

Parmi les autres freins, la demande en BtoB est souvent orientée vers des produits « sur-mesure » alors que le *e-commerce* propose des produits plus « standardisés ».



« [Dans le cas du commerce BtoB en ligne,] il est difficile de rester sur du sur-mesure, comme nous le faisons pour de grands comptes. » (fournisseur d'IAA)

Enfin, dans le secteur du commerce interentreprises, les marges sont relativement faibles³¹ et la mise en place d'une structure intermédiaire supplémentaire n'est pas forcément soutenable économiquement.

2.3.2.1 Ventes en ligne des IAA à la RHD (BtoB)

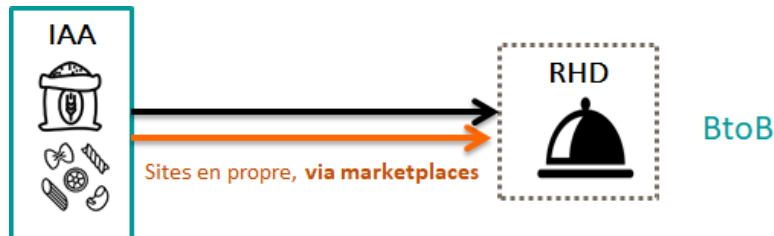


Figure 28 : Zoom sur les nouveaux canaux de commercialisation professionnels générés par le e-commerce pour les IAA

Pour la vente en RHD, **quasiment aucune IAA ne développe de site en propre** pour atteindre le marché, et aucun système de vente en ligne BtoB entre IAA et grossistes n'a été identifié au cours de l'étude. Au-delà de la contrainte de la **logistique** et la spécificité de ce marché très segmenté et dispersé, la capacité à proposer une **offre multi-produits** (pour réduire les temps d'achat) est un frein majeur à ce type d'initiatives. Seules des coopératives ou des industries alimentaires intégrant déjà le stade de gros (avec la fonction logistique et les fichiers clients) auraient la capacité à développer une solution « propriétaire » (sans passer par un tiers).



*« Les industries agroalimentaires ne sont pas structurées pour répondre à tous les restaurateurs (volumes trop petits), et il existe déjà des offres en ligne de grossiste, bien qu'il s'agisse plus de catalogue que de réelles transactions. »
(grossiste en RHD)*

Par contre, comme cela a été précédemment évoqué, des **marketplaces semblent prendre place dans le paysage**, avec différents initiateurs à la manœuvre, qui cherchent pour certains à construire des « écosystèmes » de plus en plus complets :

- ▶ Développement d'une offre pour l'export (Gourming)
- ▶ Emergence en cours d'une offre spécifique avec la *marketplace* de Rungis (avec la présence de grossistes)
- ▶ Projet de *marketplace* avec une offre complète (alimentaire et non-alimentaire) avec Metro
- ▶ Possibilité de *marketplace* de type Amazon Business si l'alimentaire devient un produit commercialisé ;

³¹ En 2014, selon l'INSEE (ESANE), le CA des grossistes alimentaires en France (Commerce de gros de produits alimentaires, de boissons et de tabac, Code 463) est de 127,7 Md €, avec une valeur ajoutée de 22,1 Md € et un résultat courant avant impôt de 2,5 Md €, soit 2% du CA.

Malgré tout, le **nombre d'exemples actuels est relativement réduit**.

Pour autant, l'univers du digital peut receler des acteurs innovants et disrupteurs. On peut citer l'exemple d'innovations comme **Procsea** qui cherche à faire l'intermédiation entre les pêcheurs et la restauration. Même si cette dernière initiative ne fait pas partie du champ de l'étude, cela montre la capacité d'innovation commerciale pour des secteurs qui semblent pratiquement impossible à intermédier.

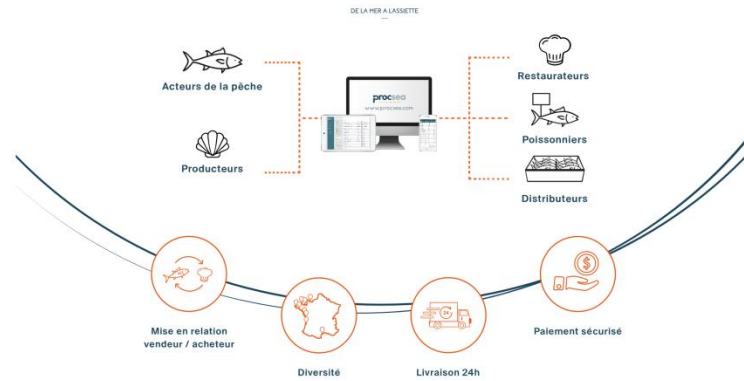


Figure 29 : Extrait du site www.procsea.fr

2.3.2.2 Ventes en ligne des IAA aux particuliers (BtoC)

Différentes motivations peuvent pousser une industrie alimentaire à chercher à atteindre directement le consommateur : créer de nouveau flux commerciaux et réduire sa dépendance commerciale aux acteurs « traditionnels », collecter des données, répondre à la demande de clients qui recherchent le produit... Pour certains chefs d'entreprises et responsables marketing, il devient **obligatoire d'être présent partout** où le consommateur aura des intentions d'achat (omnicanalité).



« Notre site a 4 objectifs : développer le chiffre d'affaires mais ce n'est pas l'objectif principal, mieux connaître nos consommateurs (hors panel), faire parler de la marque et faire rentrer le digital dans l'entreprise. » (IAA)



« En 2008, nous avons créé une nouvelle identité commerciale. C'est à ce moment-là que l'on a fait le choix de créer le site internet de vente et les réseaux sociaux (Twitter, Instagram, Facebook). L'objectif est d'être visible : on souhaite maintenir les ventes par internet mais on n'a pas l'objectif de les augmenter. » (IAA)



Figure 30 : Zoom sur les nouveaux canaux de commercialisation vers les particuliers générés par le e-commerce pour les IAA

Différents schémas de commercialisation existent et peuvent se compléter :

- ▶ **Vente sur un site de vente en ligne propre**, qui va au-delà d'un site vitrine, avec la possibilité d'acheter pour le consommateur final. Dans ce cas, l'entreprise doit préparer la commande pour un client particulier, ce qui n'est pas accessible à toutes les tailles d'entreprises et les organisations logistiques en place.
- ▶ **Vente sur des marketplaces**, avec plusieurs schémas :
 - Les *marketplaces* spécialisées, souvent gérées par des acteurs de la filière, qui font évoluer leur rôle d'intermédiation en proposant ce service de mise en relation
 - Les *marketplaces* liées à des sites généralistes, souvent *pure players*

Au final, cette volonté de **développer de nouveaux canaux de ventes** est un des enjeux fort liés au développement du *e-commerce*. Une enquête réalisée en mars et avril 2018 auprès de 214 décideurs³² a montré que, parmi les entreprises pratiquant la vente directe (40%), près d'une sur deux le fait notamment par un site de *e-commerce* en propre (cf. Figure 31).

Pour les entreprises les plus importantes, cela peut déboucher sur des services spécifiques comme « Evian chez vous ».

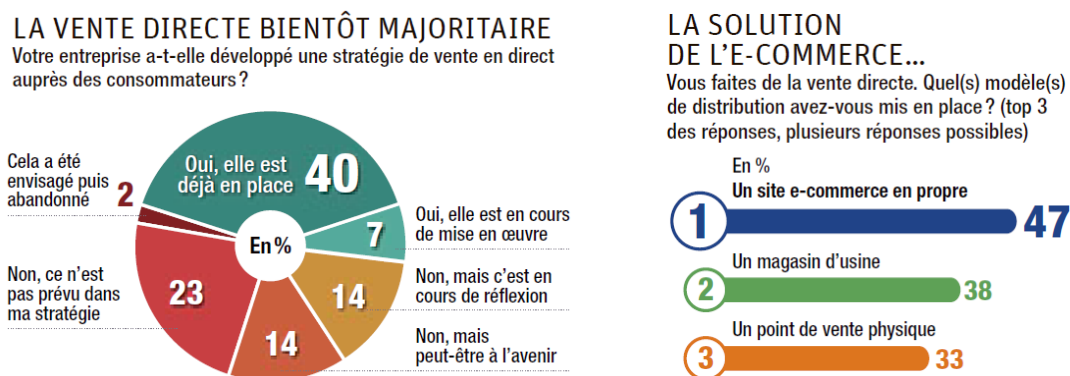


Figure 31 : Répartition des réponses des chefs d'entreprises d'industrie alimentaires interrogés en avril 2018 (source LSA et KPMG, avril 2018)

Malgré ces initiatives, la plupart des flux commerciaux générés par le commerce B2B restent très limités. Les success stories sont emblématiques (ex : boucherie Lascours, 900 k€ de CA en ligne pour 3,5 M€ de CA³³) mais restent limitées en nombre. Dans la plupart des cas, le site marchand n'est en fait qu'un site « vitrine ». La partie 3.1.1 éclaire sur les raisons de ce constat.

³² Source : LSA du 21 juin 2018 « La vente en direct est une tendance de fond »

³³ <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/digital-innovation-1074/Diaporamas/success-stories-tpe-pme-net-327449/maison-lacours-boucherie-exception-ligne-327454.htm#6wxz8PcXCt1bCl40.97>

2.3.3 E-commerce des IAA à l'export (BtoB ou BtoC)

Les opportunités de conquête de marché à l'export semblent à la portée des industriels avec des outils permettant **d'éliminer théoriquement les frontières**, avec 2 cibles potentielles : les consommateurs finaux ou les distributeurs étrangers qui pourraient réaliser plus facilement leur sourcing. A titre illustratif, le marché chinois, d'habitude si inaccessible, pourrait être atteint grâce au *e-commerce*.

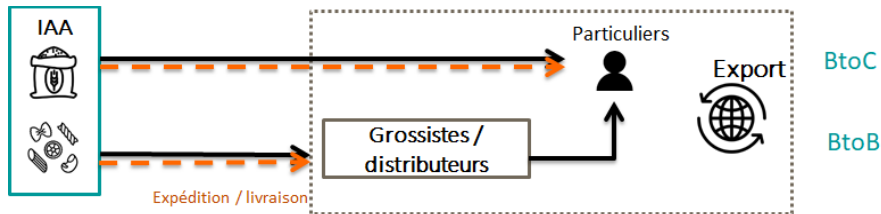


Figure 32 : Zoom sur les nouveaux canaux de commercialisation à l'export générés par le *e-commerce* pour les IAA

En ce qui concerne les marchés où les consommateurs finaux ont adopté le *e-commerce*, ceux-ci restent assez limités (voir le benchmark pour la Chine, les Etats-Unis et le Royaume-Uni), avec certains pays affichant un certain degré de maturité dans le commerce alimentaire en B2C :

Pays	Estimation du marché du <i>e-commerce</i> alimentaire (Valeur 2017 en Md €)	Taux de pénétration par rapport aux achats alimentaires des consommateurs (en 2017)
Chine	19,5	6,5%
Etats-Unis	18,2	1,5%
Royaume-Uni	12,2	5,5%
Japon	10,4	2%
Corée	6,9	8,1%
France	6	5%

A noter que ces chiffres sont à prendre avec précaution, car ils sont issus du croisement de plusieurs sources (parfois non cohérentes) et que le périmètre de « l'alimentaire » peut varier d'un pays à l'autre (comprend des PGC non-alimentaires ou non).

Pour atteindre ces marchés, plusieurs modalités sont envisageables :

- ▶ Le regroupement sur une **marketplace dédiée aux produits français** : projet de Business France pour les boissons alcoolisées, Gourming, *marketplace* de Rungis
- ▶ L'utilisation de **marketplaces ou de sites de pure players leaders dans certains pays** (en direct ou via un industriel local) : Amazon UK qui a une partie Luxury Food & Drinks, Alibaba (Chine), JD.com (Chine), Chunbo (Chine)...

Les exemples de *marketplaces* restent limités ou encore à l'état de projet et il est difficile d'avoir un retour d'expérience. Concernant les *marketplaces* étrangères, les acteurs chinois ont manifesté un fort intérêt pour développer leur sourcing de produits alimentaires français. La concrétisation de cette demande n'a pas donné lieu à une communication publique.

2.4 Conclusions sur les dynamiques observées

L'ensemble des canaux de vente des produits des IAA semblent actuellement pris d'une forte effervescence en matière de *e-commerce*, notamment en **direction du consommateur** (principaux flux *e-commerce* en grande distribution), avec de nombreux projets encore en phase d'émergence. En termes d'impacts sur les chaînes de valeur, les changements observés au niveau de l'aval des IAA, et en particulier de la grande distribution (BtoBtoC), semblent les plus marquants : **essor du drive, émergence de la LAD**, expériences d'Amazon, très nombreux nouveaux partenariats. Il convient de noter que ces évolutions ne sont pas sans influence sur les IAA, tant en termes de gammes de produits, que de conditionnements ou de logistique et également de système d'échanges de données et de traçabilité

Pour l'instant, le secteur BtoB semble moins exposé à ces changements, sauf pour le marché de la RHD, dont la livraison est déjà intégrée à la chaîne de valeur par les grossistes (schéma BtoBtoB).

Les autres nouveaux canaux de distribution en **vente directe** des IAA (auprès des particuliers et des restaurateurs) ne semblent pas avoir d'impacts à l'échelle macroéconomique actuellement. Les industriels interrogés, hormis ceux qui pratiquaient la vente à distance, ne semblent pas faire des modèles « *marketplace* » et « sites en propre » un centre de profits. Les ventes sont pour l'instant réduites et les coûts de logistiques restent élevés. Néanmoins, la mise en place d'une vente en ligne peut permettre de créer un gisement de données et d'améliorer la connaissance du client en temps réel et sans filtre.

Mais les innovations commerciales, la progression de l'interopérabilité des systèmes et le développement de l'offre logistique **pourrait faire émerger de nouveaux modèles plus attractifs**, y compris en BtoB.

Enfin, la visibilité est faible sur la réalité du *e-commerce* export (direct et indirect) mais le potentiel est important.

La partie suivante détaille les impacts du développement du *e-commerce* sur les IAA.

3. Incidences du développement du e-commerce pour les IAA

Les incidences du *e-commerce* sur les IAA ont été traitées au travers de différentes questions, regroupées en 4 grands thèmes :



Les évolutions en termes de diversification des marchés

- ▶ 3.1.1 - Le e-commerce génère-t-il de nouveaux flux commerciaux pour les IAA ?
- ▶ 3.1.2 - Le e-commerce permet-il d'accéder à de nouveaux marchés ?



Les évolutions en termes de pratiques commerciales (marketing, merchandising, communication, offre produit, gestion de la data)

- ▶ 3.2.1 - Le e-commerce modifie-t-il les pratiques de marketing et de merchandising ?
- ▶ 3.2.2 - Quel impact de la gestion des data générées par le e-commerce ?
- ▶ 0 - Faut-il une offre produit spécifique pour le e-commerce ? Certains produits bénéficient-ils ou pâtissent-ils de ces nouvelles formes de ventes ?
- ▶ 3.2.4 - Quelle incidence du e-commerce sur la politique en termes de largeur de gamme ?



Les évolutions de la chaîne de valeur

- ▶ 3.3.1 - A-t-on affaire à de nouveaux acteurs ?
- ▶ 3.3.2 - Quels sont les acteurs qui risquent de perdre de l'activité ou de la valeur ? Quels sont ceux pouvant gagner de la valeur avec le e-commerce ?
- ▶ 3.3.3 - Le e-commerce impacte-t-il les relations commerciales et les pouvoirs de négociation entre acteurs ?
- ▶ 3.3.4 - Quelles sont les modifications majeures de la chaîne de valeur ?



Les impacts sur le fonctionnement des entreprises (ressources humaines, logistique)

- ▶ 3.4.1 - Quelles nouvelles compétences et incidences au niveau des ressources humaines ?
- ▶ 3.4.2 - Peut-on faire des économies au niveau des équipes commerciales ?
- ▶ 3.4.3 - Quels impacts de l'utilisation d'outils digitaux liés au e-commerce pour l'efficacité interne des équipes ?
- ▶ 3.4.4 - Quelles sont les incidences en termes de logistique ?

3.1 Evolutions en termes de diversification des marchés

3.1.1 Le e-commerce génère-t-il de nouveaux flux commerciaux pour les IAA ?

☉ Sur le marché des particuliers, en vente indirecte (BtoBtoC)

Le *drive* continue de croître et génère des nouveaux volumes face à un marché *GMS* quasi atone³⁴. En effet, même s'il y a une cannibalisation des ventes entre *drives* et magasins physiques, ce segment reste un levier de croissance pour les entreprises. Certaines enseignes sont également en retard sur ce segment de distribution. Pour autant, les **IAA conservent la plupart du temps les mêmes clients**. Il faut nuancer ce dernier constat avec 2 arguments :

- ▶ La répartition des ventes au profit de 2 distributeurs-clés (70 à 80% du CA des *drives* seraient réalisés par Leclerc et Auchan/Chronodrive) peut **modifier la répartition des ventes par distributeurs** pour les IAA multi-référencées ;
- ▶ Les PME n'ont pas forcément toutes la **capacité à être référencées** par tous les distributeurs et de bénéficier de cette croissance.

PART DE MARCHÉ VALEUR, EN %
Source : Kantar Worldpanel, CAM à P3 2018

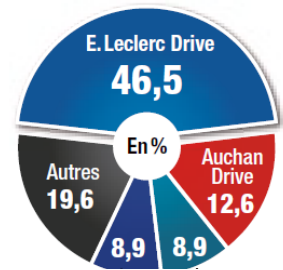


Figure 33 : Part de marché en valeur du drive par enseigne du 19 février au 18 mars 2018 (source Kantar Worldpanel, traitement LSA)

Pour les entreprises commercialisant via des revendeurs *pure players* (Houra, ex-Ooshop, Vente Privée, Amazon Pantry, Amazon Fresh), les volumes sont (très) réduits mais **affichent des progressions importantes, supérieures à 10%/an**.



« Cela fait 2 ans que l'on vend des produits sur Amazon. Ce sont encore de petits volumes mais les ventes doublent chaque année. » (IAA)

☉ Sur le marché des particuliers, en vente directe (BtoC)

Pour les entreprises possédant un **site en propre**, il faut distinguer plusieurs cas de figure :

- ▶ Des IAA, encore marginales, et essentiellement des TPE, dont les ventes ne passent que par le *e-commerce* (ex : vente de biscuits personnalisés). Dans ce cas, le modèle économique est construit autour de ce mode de vente.

³⁴ La progression du CA des drives serait de 8% à fin mai 2018 (source Source : Nielsen pour LSA, fin août 2018). D'autres chiffres montrent une croissance de CA de 9,5% à fin mars 2018, avec 74% de la croissance liée à la croissance organique des drives ouverts depuis plus de 2 ans et 26% liées à l'ouverture de nouveaux points de vente (source : NIELSEN pour la FEVAD, fin mai 2018).



« Nous ne vendons pas un produit alimentaire mais plutôt un cadeau ! » (IAA)

- ▶ Des IAA faisant historiquement de la VAD, qui voient un basculement des modes de commande (pré)historiques à des commandes par internet. En plus de ce basculement, l'*e-commerce* contribue à la progression des ventes.
- ▶ Des IAA qui ont développé un réseau plus ou moins important de points de vente :
 - Des TPE/PME dont la vente directe au consommateur est prépondérante et où le développement de ventes en ligne correspond à une offre de services pour leurs clients et permet de les fidéliser.
 - Des Grandes Entreprises possédant des magasins « test », pour lesquels le rôle du site est le même que le magasin « test » (acquisition de données consommateurs, test de nouveau produit, visibilité).
- ▶ Le reste des IAA, qui représente la majorité de la population d'entreprise, dont certaines ont développé un site marchand (en complément ou non d'un magasin d'usine)

Pour les 2 dernières catégories, la majorité des témoignages convergent vers **des volumes limités et qui progressent peu**. Les ventes via ce créneau seul sont souvent inférieures à 5%, voire 1%. Les principales raisons sont liées aux **coûts d'acquisition de trafic**, de marketing dédié et à la logistique induite (coûts induits de préparation de commande et d'expédition). Pour certains, la fonction marchande n'est clairement pas l'objectif du site.



« Le volume de vente online ne représentera jamais grand-chose, cela coûterait trop cher de recruter des consommateurs par rapport aux volumes d'achats sur des produits saisonniers. » (IAA)



« C'est un investissement très couteux (2 ETP) qui rapporte peu, mais c'est stratégique. » (IAA)



« Le site a permis d'augmenter le CA de la coopérative et la vente au détail représente une meilleure marge que la vente BtoB, même si le coût de la livraison, que le consommateur n'est pas prêt à payer, rogne nos marges. C'est un vrai frein pour le développement. » (IAA)



« On ne peut pas faire du e-commerce sans une boutique physique. On a besoin de pouvoir montrer les produits, la fabrication, les éleveurs qui y travaillent... » (IAA)

Pour les entreprises commercialisant en *marketplaces*, les volumes générés semblent également pour l'instant très limités selon les IAA vendant par ce biais, y compris sur les plus grandes places de marché.

● *Sur le marché des professionnels (BtoB)*

Enfin, nous sommes à **une phase de test** pour les entreprises commercialisant en *BtoB* (via un site en propre pour l'instant) notamment pour atteindre des clients de taille plus réduite (ex. brasseurs, boulangeries...). Il est actuellement impossible de déterminer si le rapport coût/bénéfice sera positif pour les démarches entreprises. En effet, pour des entreprises souvent centrées sur quelques grands comptes, ces nouvelles pratiques commerciales pourraient permettre la démultiplication des flux commerciaux. Mais il est encore trop tôt pour dire si ce développement se réalise avec des coûts de transaction (prospection, négociation, formalisation administrative) maîtrisés.

3.1.2 Le e-commerce permet-il d'accéder à de nouveaux marchés ?

Le développement du *e-commerce* indirect (BtoBtoC via les distributeurs aux particuliers ou BtoBtoB via les distributeurs à la restauration) n'offre pas de nouvelles opportunités aux IAA pour accéder à de nouveaux marchés, l'organisation de la chaîne de commercialisation restant la même pour l'IAA. A l'exception de l'activité de **sites de déstockage** (ex : Vente Privée) qui peut offrir de nouveaux marchés à destination des particuliers, mais avec des **conditions très spécifiques**. En effet, selon les témoignages reçus, les marges sont très faibles pour ce type d'opération qui a souvent pour objectif de déstocker l'industriel et/ou d'assurer une forte visibilité sur un temps court. D'autres contraintes peuvent être observées (fortes pénalités en cas de respect partiel des quantités à livrer ou si des défauts d'étiquetage sont constatés).

Pour certaines entreprises, le *e-commerce* est un moyen **d'accéder au marché des particuliers directement** mais, on l'a vu (question 3.1.1), les volumes y restent très limités (les raisons du développement sont souvent autres que générer des ventes supplémentaires).

Les nouveaux marchés à atteindre, pour les IAA qui n'y sont pas présentes, sont surtout les marchés export et la RHD.

● *Marchés Export*

Pour les marchés export, les flux sont actuellement souvent limités aux pays frontaliers avec de réelles difficultés à aller sur le grand export. L'export à partir de site propre est souvent marginal. L'emploi de *marketplaces* généralistes comme Amazon peut être un choix pour tester des produits sur de nouveaux marchés (exemple avec le Royaume-Uni). Les contraintes réglementaires peuvent être un souci en dehors de l'Union européenne. Des demandes d'autorisation doivent être conduites sur le plan bancaire et parfois administratif.

Malgré tout, le **marché chinois** semble attractif, même si l'économie chinoise semble marquer le pas actuellement. En effet, la part du *e-commerce* dans le commerce de détail est très élevée, avec des pratiques de m-commerce très développées (61% des transactions). Selon Business France, en 2017, le chiffre d'affaires des ventes en ligne y a atteint **800 Mds € en 2017, soit presque 10 fois plus que le marché français du e-commerce** la même année et **14% du commerce de détail**. Sur ces 800 Mds €, 7,2 Mds € proviennent de produits importés, avec des cyberacheteurs chinois en quête d'authentiques produits de marques internationales.

Le commerce transfrontalier chinois (« cross border ») transite selon 3 grandes plateformes (Kaola Netease, T-Mall Global (Alibaba) et JD) dont certaines viennent d'ouvrir des bureaux en France.

Pour atteindre ce marché, **les freins restent importants**, avec plusieurs modalités possibles :

- ▶ Option 1 : Le site sélectionne directement les produits, choisit souvent la politique prix et recommande un partenaire logistique amont et aval. C'est l'industriel français qui doit gérer les questions d'approvisionnement.
- ▶ Option 2 : **Le site s'adosse à un industriel ou à un grossiste chinois** qui connaît le marché du *e-commerce* chinois et possède des historiques de vente.

L'option 1 permet de conserver plus de marge sans introduire un nouvel interlocuteur, mais il existe des risques forts de **problématiques de gestion de stocks** (trop de stocks si mévente ou risque de rupture en cas de succès commercial), avec des délais de livraison qui ne permettent pas de faire du « just-in-time », que ce soit pour les produits surgelés ou les produits secs. Actuellement, la vente de produits frais semblent inaccessibles (coût de fret aérien trop élevé) ou réservés à quelques produits.

Il est plus vraisemblable que l'option 2 soit choisie dans un premier temps, même si elle rajoute un intermédiaire.

Dans les 2 cas, il est possible de communiquer sur les réseaux sociaux pour amplifier les ventes et toucher un nombre de consommateurs très important.

Sur le secteur de la viande, il faut noter que les 2 interprofessions INAPORC et INTERBEV ont embauché un salarié conjoint pour développer ce marché depuis 5 ans. Dans le cas du vin et des spiritueux, des flux sont déjà existants, y compris sur des sites de vente en ligne. Pour les autres produits, l'utilisation de ces plateformes présente un **potentiel d'accès au marché non négligeable** (même s'il ne représente que 14% du marché) dans un pays où le concept de "guanxi" (avoir des relations/contacts) est ancré dans la culture chinoise. Cela permettra à terme à des entreprises d'exporter sans forcément faire des salons et assurer une présence suivie avec des interlocuteurs locaux. La question de la taille critique des entreprises risque de se poser, non pour des problématiques de coût d'accès au marché, mais pour des problématiques **de capacité à livrer des quantités adaptées** au marché chinois.

⊙ **Marché de la RHD**

Les règles du marché de la RHD collective ne semblent pas propices à l'utilisation du *e-commerce* pour les approvisionnements. Quelques solutions en ligne se développent pour de l'approvisionnement local (hors marché public), mais resteront probablement marginales pour les IAA.

Pour la RHD commerciale, l'atteinte directe de **clients dispersés** pourrait être similaire à une approche du marché des particuliers (BtoC). La problématique de la **relation commerciale et de la livraison reste des freins majeurs** pour atteindre cette clientèle. De plus, cela nécessiterait d'adapter certaines gammes de produits pour atteindre ce marché avec des besoins spécifiques (si l'IAA n'approvisionne pas déjà des grossistes food service). Le seul levier de croissance pourrait être lié à la mise en place de **marketplaces suffisamment puissantes** pour devenir référentes. Dans ce cadre, l'émergence de celle de Métro par exemple pourrait ouvrir des portes à des IAA qui n'étaient pas encore sur ce marché (à valider).



« Les clients habitués au e-commerce sont plus organisés, connaissent les produits et sont assez autonomes. En restauration commerciale, la plupart des clients ont besoin d'être accompagnés. Les télévendeurs permettent de réaliser le conseil et le suivi, mais le e-commerce est plus compliqué pour ça. » (grossiste spécialisé en RHD)



« Il ne faut pas oublier que le marché de la RHF est le moins mature en ce qui concerne le digital au niveau français, et que le marché français est également peu mature sur le digital de manière plus globale. » (grossiste spécialisé en RHD)

3.2 Evolutions en termes de pratiques commerciales

3.2.1 Le e-commerce modifie-t-il les pratiques de marketing et de merchandising ?

Que ce soit les ventes sur un site de *drive*, une *marketplace* ou un site en propre, les pratiques de marketing et de merchandising sont sensiblement différentes d'une vente physique « classique ». Les métiers et les pratiques doivent donc évoluer.

⊙ Incidences sur le merchandising

Concernant le merchandising, des questions se posent sur la mise en avant du produit. Les équipes commerciales et les négociations peuvent permettre d'assurer une bonne mise en avant en magasin (effet masse en linéaire, produit à hauteur des yeux, etc...). Dans le cas d'un site, la taille des photos, par exemple, est la même pour tous les produits, quelle que soit la marque. L'important est que le produit apparaisse par contre en tête de liste et qu'il soit facilement repérable (mots-clés adaptés et référencement efficace). La gestion de la promotion est également différente avec un marketing du dernier mètre complètement différent (pas de tête de gondole, mais des possibilités d'affichage promo existantes).



« Le e-commerce ne fonctionne pas comme un magasin. Sur un site, on a une photo des produits, avec une certaine taille. Je peux me battre pour que mon produit arrive en haut de liste mais c'est tout. Alors qu'en magasin je peux jouer sur l'effet de masse (visuel) de mes produits/ma marque. Du coup, le e-commerce peut permettre à de petits producteurs d'être aussi bien voire mieux placés qu'une grande marque, alors qu'en magasin ils ne le pourraient pas. C'est vrai à court terme, cela va certainement se résoudre à moyen terme (Amazon fera payer le référencement). » (IAA)

Certains vendeurs pressentent des évolutions dans le domaine des produits connexes (**association de produits complémentaires** comme des pâtes et des sauces), d'autant plus que les clefs de décision des consommateurs peuvent être différentes par rapport au commerce physique. L'utilisation d'algorithme et de nouveaux outils digitaux pourront amplifier cette tendance.

⊙ Incidences sur le marketing

En termes de marketing, nous traiterons des politiques d'assortiment, de prix, et de communication.

Les recommandations d'assortiments peuvent être différentes, notamment pour le *drive* (avec des packagings répondant à des besoins de familles qui sont les principaux clients), quand celui-ci est un entrepôt isolé. Pour les *drives* accolés au magasin, l'assortiment n'est pas spécifique car il est extrait de l'assortiment du magasin (assortiment gigogne). En règle générale, le nombre de références est plus limité.



« [Avec le site de vente aux particuliers,] l'équipe marketing a réalisé qu'ils avaient 20 ans de retard, notamment en termes de référentiel produit. » (IAA)



« Au début du projet (100% online), les réseaux sociaux suffisaient, ils permettent de se constituer une communauté et de l'animer. Mais après 4 ans, avec l'investissement dans des machines et l'augmentation de la production, il a fallu embaucher quelqu'un en marketing pour booster les ventes. » (IAA)

Pour les **politiques de prix**, il existe différents cas de figure :

- ▶ Normalement pour les *drives*, les prix (notamment pour les *drives* accolés) devraient être les mêmes qu'en magasin. Apparemment, cette politique serait hétérogène d'une enseigne à l'autre.
- ▶ Pour les sites de distribution en ligne (type *pure players*), c'est l'e-commerçant qui définit la politique de prix, avec des positionnements parfois très agressifs.
- ▶ En *marketplace*, la politique prix est définie par l'IAA, même si le gestionnaire de la *marketplace* peut donner des conseils sur le positionnement prix. Ces « conseils » peuvent être plus dirigistes sur certaines *marketplaces* qui agissent sur ranking (place sur le site) et sur des prix « encadrés » en fonction des produits et de leur rotation.
- ▶ Pour les sites en propres, la politique prix et promotion est décidée par l'IAA.

A cette diversité de situation, on peut ajouter le cas de *marketplaces* où un produit peut être à la fois vendu par l'IAA et revendu par un grossiste, ce qui peut donner effectivement plusieurs prix pour un même produit sur un même site. Cette diversité de situation rend **la gestion de la politique prix parfois complexe**, avec des risques de rétorsion de la part de distributeurs si des prix plus bas sont constatés par ailleurs (y compris au niveau des e-commerçants).



« On a développé notre site de vente en ligne pour répondre à la demande des particuliers qui ne trouvaient pas tel produit dans tel magasin. Pour que ça ne pose pas de problème avec nos clients professionnels, le prix pratiqué est celui du prix de vente public conseillé. » (IAA)



« Nous avons des craintes par rapport aux *marketplaces* : nous ne savons pas trop comment cela va se passer, comment les aborder vis-à-vis de nos propres clients. » (IAA)

Pour la **communication**, les *drives* ou les sites de vente en ligne ne possèdent pas de tracts à distribuer dans les boîtes aux lettres. La logique peut être inversée avec une communication digitale des IAA où le consommateur peut être redirigé vers les sites des distributeurs. La vente sur des sites de revendeur ou *marketplace pure player*, notamment Amazon, permet de tester la réactivité client et sa sensibilité à une politique de communication ou de promotion pilotée par la marque. Apparemment, cette sensibilité semble importante. Ce type de canal permet également de tester de nouvelles offres de produits.

Pour cette partie liée à la communication, le support digital permet de diffuser des informations liées au produit qui peut être une aide à la vente (liens vers des vidéos prodiguant des conseils d'utilisation, des informations sur le mode de production, les agriculteurs par exemple).



« Aujourd'hui, les consommateurs utilisent davantage Amazon que Google pour s'informer sur les produits avant d'acheter (pour la majorité en magasin). Le digital est un véritable outil marketing. » (IAA)



« Nous ne vendons en ligne que par nos clients GMS. Nous avons fait le lien entre la plateforme de la marque et les sites de vente en ligne. Cela permet d'apporter des informations que nous n'avons plus la place de mettre sur les packagings qui se réduisent. » (IAA)

Enfin, le développement d'activités *direct-to-consumer*³⁵ offre de nouvelles possibilités en termes de marketing. Il permet, par exemple, aux industries, de développer une **offre de services** avec des produits « à la demande » (ex. personnalisation des bouteilles de Coca-Cola sur son site internet) qui sont aussi des vecteurs de communication.

Dans tous les cas, ces transactions permettent de produire des données clients directement (cf. question suivante). Grâce à la collecte et à l'exploitation de ces données par un prestataire spécialisé, des pratiques de marketing ciblé peuvent être entreprises, y compris en utilisant la géolocalisation du consommateur.

3.2.2 Quel impact de la gestion des data générées par le e-commerce ?

Vendre sur internet permet de générer des **données très précieuses** sur le consommateur qui est identifié sans besoin de carte de fidélité (coordonnées, historique de commande, intentions d'achat via l'historique des produits consultés...). Grâce aux nouvelles méthodes d'intelligence artificielle, l'analyse prédictive se développe et tente de prédire l'évolution de la demande des consommateurs à partir des données collectées.

Pour les sites de vente en ligne, **la data est fondamentale** afin d'améliorer le taux de conversion et le chiffre d'affaires par panier. Pour les IAA, qu'ils vendent ou non directement aux consommateurs, cette donnée est également précieuse, car elle est une des clefs **pour améliorer leur connaissance du marché**. Les clients des IAA, qui revendaient déjà une partie des données collectées avec les passages en caisse ou les ventes (pour la RHD), ont la possibilité d'étendre le champ des datas commercialisables et les services associés (marketing ciblé...). L'exploitation des data reste complexe. Souvent seules les grandes entreprises sont en capacité de le faire, en s'appuyant sur les services des acteurs de référence en la matière (Google, Amazon Web Service, Criteo...).

³⁵ Vente sans intermédiaire



« Aujourd’hui, les grossistes nous facturent de la data, ils savent qu’ils sont assis sur un tas d’or. » (IAA)

Malheureusement, les entretiens conduits ne nous ont pas permis de mesurer l’ampleur du phénomène, la capacité actuelle des distributeurs à valoriser ces datas, ni les modalités de transaction entre industriels et distributeurs. Les informations parcellaires recueillies semblent attester que le phénomène est relativement émergent, avec des compétences en phase d’acquisition. Certains interlocuteurs ont également refusé de s’exprimer sur ce sujet qui semble stratégique.

Pour les IAA, le développement du *e-commerce* en BtoC leur permet de **collecter elles-mêmes des données**, afin d’améliorer la connaissance de leurs clients et de leurs réactions par rapport à l’offre de produits ou de promotions. Cette collecte peut venir en complément de données déjà achetées auprès des distributeurs, ce qui permet d’avoir une approche de la data « à 360° » et d’intégrer les différents canaux dans une même analyse. Ces démarches permettent de mieux appréhender la valeur des données facturées.

Le site *e-commerce* peut ainsi devenir un « laboratoire » pour **tester de nouveaux produits**. Par ailleurs, l’analyse de ces données permet de mieux comprendre comment fonctionne « l’écosystème internet », et en particulier, l’impact des communautés, et de mener des **campagnes de marketing ciblé** (par exemple avec des campagnes de communication ou de promotion via les réseaux sociaux).



« La vente directe aux consommateurs nous permet de gérer directement la data. Nous avons une prise de parole directe avec les consommateurs et pouvons tester de nouveaux produits. » (IAA)

Pour la gestion de cette donnée, certaines IAA investissent dans des profils de **data mining**³⁶ afin d’exploiter au mieux cette source d’information, qui reste difficile à valoriser. Cette approche reste relativement marginale au sein de la population d’entreprises interrogées ou confidentielle pour certaines grandes entreprises sollicitées.



« Le comportement des consommateurs n’est pas le même en magasin et sur internet. Cela nécessiterait des études pour mieux choisir les mots clefs, les clefs d’entrée... mais en PME les moyens sont réduits. Les plus grosses industries seront favorisées dans la course à la data alors que nous sommes dépendants des enseignes qui ne donnent rien et des statistiques macro. » (IAA)

³⁶ Exploration de données à grande échelle via des outils statistiques et des algorithmes d’intelligence artificielle

3.2.3 Faut-il une offre produit spécifique pour le e-commerce ? Certains produits bénéficient-ils ou pâtissent-ils de ces nouvelles formes de ventes ?

Pour l'instant, les industriels interrogés évoquent **pas ou peu d'impact sur les produits eux-mêmes** : les revendeurs n'ont pas d'exigence spécifique pour les produits destinés à la vente en ligne. Hormis la nécessité **de travailler en poids fixe pour tous les produits frais** comme la viande, le poisson ou les fruits.

Quelques acteurs anticipent une tendance que certains distributeurs auraient à **travailler sur des lots** (ou le **conditionnement** : emballages de plus grande capacité) pour le *e-commerce* (pour des produits ambiants), et ce pour 3 raisons :

- ▶ Des promotions et des offres spécifiques à ce type de canal (voire demain des demandes de produits « exceptionnels »)
- ▶ Des lots pour augmenter le panier moyen
- ▶ Des offres qui peuvent correspondre à une logique de « plein » de courses

Cette problématique de vente en lots ne sera, par contre, pas adaptée au marché parisien pour des produits pondéreux.



« Le drive n'a pas encore impacté les produits. La prochaine étape sera de travailler le conditionnement pour les promotions. » (IAA)

L'**assortiment produit** peut être davantage concerné, notamment en *drive* : produits à plus longue DLC, conditionnements adaptés à une taille de ménage plus grand, davantage de produits bio. La question des lots est davantage prépondérante.



« Pour gagner du temps tout au long de la supply chain, et notamment au niveau des livraisons, il faut résoudre les problématiques de gestion de stock et réduire l'assortiment au 20/80 disponible, ainsi qu'à des références innovantes et différenciantes. » (Distributeur)

Les **produits qui semblent favorisés** par la vente en ligne sont :

- ▶ Les produits bio
- ▶ Les produits pondéreux, pour lesquelles on cherche à limiter la manutention
- ▶ Les produits d'épicerie, que l'on peut stocker facilement

Pour le cas des produits pondéreux, la LAD pourrait revoir les modalités d'offre et de paiement de la livraison, voire une suppression de ce type de produit³⁷.

³⁷ <https://www.lsa-conso.fr/amazon-veut-reduire-ses-expeditions-d-articles-non-profitables-pgc-en-tete,306441>

Les ventes semblent également s'orienter vers des **produits plus haut de gamme**, avec des paniers moyens qui semblent plus importants :

- ▶ Un profil d'e-acheteurs qui auraient, de façon générale, plus de pouvoir d'achat
- ▶ Des seuils de commande minimum pour obtenir une livraison gratuite ou moins chère qui incite à commander plus
- ▶ La recherche de produits « plus cher » qui seraient une garantie de qualité pour des produits que l'on ne peut voir ou déguster (observé dans le cas du vin par exemple).



« On vend plus de vin haut de gamme sur le site qu'au caveau (12-15€ / bouteille au lieu de 5€). Même si les acheteurs ont souvent déjà goûté le vin avant, il existe une barrière psychologique du prix : si c'est plus cher, c'est meilleur ; je risque moins de me tromper. » (IAA)

A contrario, pour l'instant, **l'achat à distance est moins propice pour :**

- ▶ Les produits bruts et les produits vrac
- ▶ Des produits extra-frais du type poisson (besoin de voir le produit)
- ▶ Les produits du rayon frais traditionnel, notamment pour la LAD, car :
 - le coût de la logistique freine la disponibilité des produits alimentaires frais ou congelés
 - les achats de produits frais peuvent être associés à la notion de plaisir qui peut se retrouver dans d'autres canaux de distribution (ex : marché, grande surface frais, achat direct, etc...)
- ▶ Des **produits dits « impulse »** sensibles aux achats d'impulsion (ex : confiserie), que l'on oppose traditionnellement aux produits dits « trafic » qui sont des incontournables du caddie moyen.



« La vente de produits d'épicerie salée est plus facile sur Amazon, les produits « frais » avec une DLC courte pose problème pour la gestion des stocks et sont finalement très peu présents. » (IAA)



« 90% des produits achetés sur internet sont des produits récurrents. Les listes pré-établies sont une opportunité pour les fabricants de ces produits. Mais pour les produits non récurrents, plus difficile de faire sa place. » (IAA)

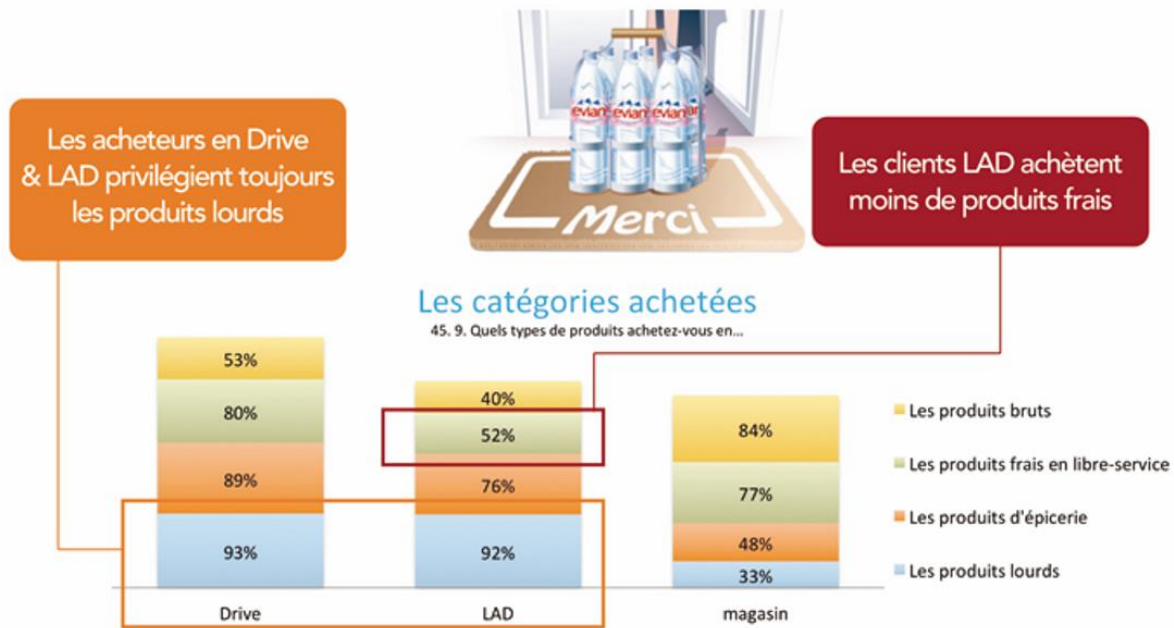


Figure 34 : Type de produits achetés par les clients des différents formats
(source : étude Segment, illustration des Ateliers du Drive, Edition Dauvers, septembre 2018)

Le développement du *e-commerce* pourrait donc partiellement échapper à certains types de produit qui se rabattront vers les autres formats de distribution physique, que ce soit en GMS ou sur d'autres canaux.

Il faut souligner que l'offre virtuelle est plus facilement modifiable qu'en magasin où l'implantation dans les linéaires est assez rigide. Cette capacité à répondre à la demande du client et à ajuster les assortiments peut être également un facteur d'instabilité pour les IAA référencées.



« Pour réussir, il vaut mieux s'adapter à la demande du client, plutôt que de lui imposer une offre. » (Distributeur)

Enfin, la question des emballages ou suremballages pour protéger certains produits lors de leur livraison peut également être posée.

Focus sur les produits frais

Sur ce point, certains acteurs interrogés (vision principalement partagée) pensent que la livraison de produits frais restera limitée. En découle une **vision du commerce physique qui se recentre fortement sur la zone « Marché »** (produits frais LS et traiteur) et des acteurs du *e-commerce* qui s'occupent de livrer les « fonds de placards », avec des produits plus standardisés de type PGC.



« On le voit sur les marketplaces : l'aspect logistique n'est pas un frein pour une boîte de gâteaux, mais pour le frais et le surgelé, c'est plus compliqué. » (IAA)

Ces achats alimentaires plus « plaisir » pourraient également être réalisés dans des canaux de distribution alternatifs (marchés, artisans, commerçant spécialisés, vente directe...).

C'est peut-être oublier que si le service (de livraison pour les produits frais) est proposé et qu'il est fiable, la demande va se répandre progressivement. Il ne faut pas oublier que les consommateurs de demain sont nés avec des outils numériques entre leurs mains.

Au final, il est difficile de dégager un consensus à partir des entretiens réalisés. La partie concernant l'étude des scénarii permettra d'analyser les conditions de développement des ventes de ce type de produit.

3.2.4 Quelle incidence du e-commerce sur la politique en termes de largeur de gamme ?

Actuellement, le nombre de références en alimentaire présentes selon les différents formats reste hétérogène d'une enseigne à l'autre. Pour le *drive*, le nombre de références est d'environ 10 à 13 000 références selon les acteurs interrogés, en hausse constante depuis 5 ans, se rapprochant du format supermarchés.

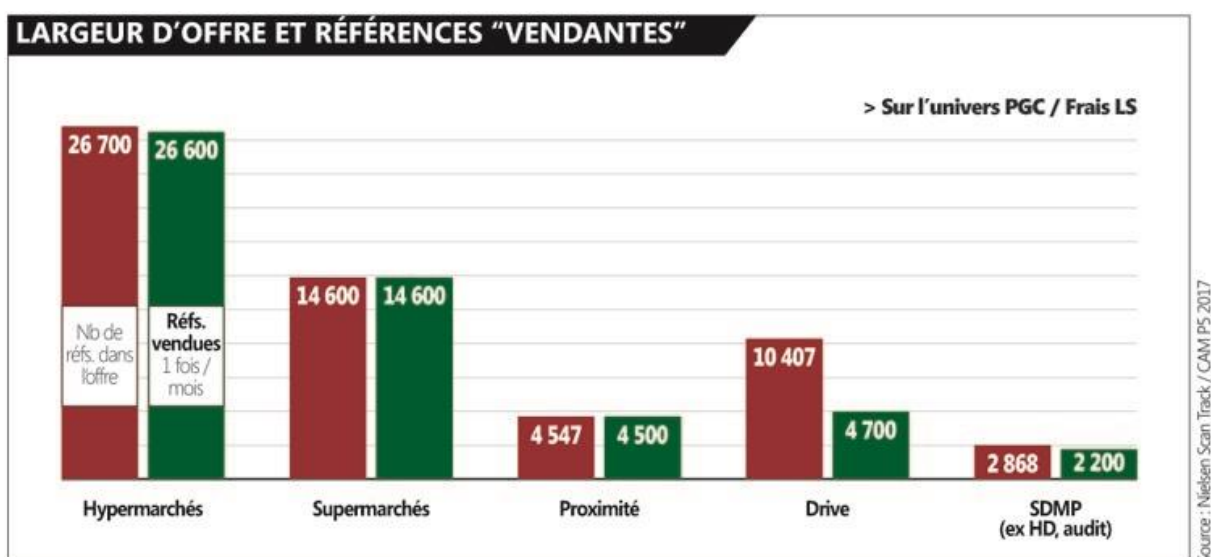


Figure 35 : Nombre de références en PGC et Frais LS par format de distribution (source : Nielsen et publication par Olivier Dauvers Editions, juillet 2017)

Le développement du *e-commerce* pourrait donner lieu à **2 grandes orientations** contradictoires :

- ▶ **Une augmentation de l'offre proposée**, dans un esprit *marketplace*, en comptant sur l'amélioration des performances logistiques pour gérer ces assortiments.
- ▶ **Un ajustement voire une réduction de l'offre** proposée pour faciliter la gestion des stocks en entrepôts avec des répercussions pour les assortiments en *e-commerce*, mais aussi pour les formats physiques.

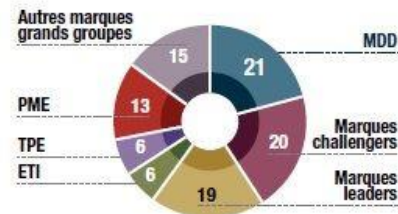


Figure 36 : Répartition de l'assortiment moyen pour le PGC et le frais LS (source Nielsen, juin 2015, traitement LSA)

Sur ces sujets, la vision des distributeurs semble divergente. Pour certains, il faut maximiser l'offre pour atteindre par exemple **50 000 références**, avec l'intégration d'offres de PME notamment. Cette politique présente de **fortes opportunités pour les IAA**. Pour d'autres, cette rationalisation touchera les articles à rotation faible. Reste à voir **quelles pourraient être les victimes de cet « écrémage »**.



« Nous avons une conviction, c'est que *e-commerce* peut permettre d'avoir des gammes très larges. » (Distributeur)



« Sur notre site de vente aux particuliers nous proposons la totalité des produits de notre marque, alors que chez nos distributeurs, l'assortiment peut varier. » (IAA)



« Sur notre site de vente en ligne, nous ne proposons que 4 fromages de la coopérative et 2 autres appellations. La gestion manuelle des stocks contraint le nombre de références que l'on peut proposer en ligne. » (IAA)



« Les drives sont pour la majorité accolés au magasin et proposent donc les mêmes produits/références. Ils commencent néanmoins à chercher à agrandir leur assortiment pour ressembler aux pure players qui proposent beaucoup de références. » (Distributeur)



« Le développement du drive pourrait conduire à un rétrécissement de l'offre si le picking continue de se faire en magasin. » (Distributeur)

3.3 Evolutions de la chaîne de valeur

3.3.1 A-t-on affaire à de nouveaux acteurs (prestataires) dans la chaîne de valeur ?

Au niveau de la chaîne de valeur, le principe de désintermédiation ne s'accompagne pas forcément d'une simplification du processus de vente qui va **nécessiter de nouveaux prestataires** :

- ▶ Des prestataires qui proposent des solutions informatiques, pour :
 - La construction de son propre site de vente ou d'interfaces permettant de construire sa *marketplace* (ex : Mirakl, Oxatis)
 - La maintenance du site
 - Le référencement des produits et la normalisation du catalogue existant (ex : Alkemics)
 - Le développement de solutions intégrées à la facturation, à la préparation de commandes, la gestion du fichier client, etc...
- ▶ Des prestataires logistiques qui seront en capacité pour certains de faire de la messagerie (livraison de colis et non de palettes !), notamment avec différentes températures, voire des réseaux spécialisés pour le *click & collect*
- ▶ Des prestataires logistiques spécialisés dans la gestion du dernier km
- ▶ Des agences de conseil en marketing et communication digitale, des agences en référencement (SEO *Search Engine Optimization*) pour améliorer le trafic, le référencement du produit ou du site, voire le taux de conversion
- ▶ Des prestataires en capacité d'analyser les données (*data mining*) collectées afin de pouvoir adapter l'offre produits ou services la plus efficacement possible



Figure 37 : Illustration des différents intervenants dans le cadre d'une *marketplace* (source : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1205502-infographie-l-ecosysteme-des-marketplaces/>)

Même si toutes les IAA réalisant du *e-commerce* n'ont pas besoin de tous ces acteurs suivant le modèle choisi, les **coûts induits** par ces prestations ou par les nouveaux modes de commercialisation ne sont pas forcément neutres.

Focus sur les coûts de création d'un nouveau site

Pour la construction d'un site, les montants sont très variables, cela va de **moins de 2 k€** pour des sites préformatés (proposés par des banques par exemple), à plusieurs milliers d'euros pour des sites plus développés (**20 à 40 k€** suivant les modules intégrés : facturation, préparation de commande...) et jusqu'à **200 à 400 k€** pour les solutions plus abouties pour des sites à fort trafic et mêlant des encaissements *e-commerce* et physique.

La mise en place d'une *marketplace* est plus complexe et nécessite des moyens encore plus importants. Même s'il est difficile d'annoncer un chiffre, le ticket d'entrée, pour le gestionnaire, est *a minima* de 200 k€.

Que ce soit pour un nouveau site ou pour une nouvelle *marketplace*, il est nécessaire d'avoir suffisamment de fréquentation pour générer des ventes. En effet, le taux de transformation (ou taux de conversion) est généralement compris, selon les personnes interrogées, entre **1 et 2%**. Or, pour acquérir ce trafic, les coûts d'investissement peuvent être importants (référencement, campagne de publicité ou de communication, achat de liens promotionnels...) et il faut réaliser des campagnes de communication pour améliorer le taux de conversion³⁸. Ces investissements peuvent **représenter de 10% à 30% du CA du site ou 0,5 à 1 €/visiteur**. Pour des sites à destination de clients professionnels (BtoB), il est encore plus difficile d'acquérir ce trafic car il est nécessaire de cibler les prospects éventuels (achats de listes).



« En BtoB, LinkedIn offre un meilleur résultat qu'une base de données d'acquisition : 1% de taux de click pour une base de données contre 7% sur LinkedIn. Ce dernier est toute fois plus cher avec environ 80 centimes par e-mail contre 40 centimes. » (fournisseur d'IAA)

³⁸ Selon 1 prestataire interrogé, les 4 clés du site sont : le trafic, le taux de conversion, le panier moyen, et la fidélisation du visiteur qui peut être un prescripteur.

Focus sur les coûts logistiques et montant du panier moyen

Les coûts logistiques (transport) sont souvent de l'ordre de **10% du CA** pour de la livraison à domicile mais peuvent varier fortement suivant plusieurs paramètres :

- ▶ Le type de produits : livraison en frais qui est plus chère (**6 à 8 €/point de livraison en sec, 12 à 15 €/point de livraison en frais, voire 17 € facturés** selon certains prestataires en charge de livraison multi-produits) avec un nombre de prestataires encore limités
- ▶ Le type de livraisons : toute France ou centrée dans les grandes agglomérations
- ▶ Le montant du panier moyen, qui est souvent plus élevé en *e-commerce* qu'en physique

Actuellement, les paniers moyens sont de l'ordre, dans le commerce physique, de :

- Proximité : 20 à 25 €
- Supermarché : 30 à 35 €
- Hypermarché : 50 à 55 €

Ces paniers moyens seraient en baisse actuellement, avec un consommateur de plus en plus omnicanal.

Pour le *drive*, ce panier moyen serait de l'ordre de 100 € avec des consommateurs qui viennent souvent faire des courses hebdomadaires, pour un nombre de personnes au foyer plus élevé. Le développement de « *drive* » piéton devrait faire chuter ce panier moyen.

Pour la livraison à domicile, les références sont peu nombreuses. Houra donne le chiffre de 215 €³⁹ et Leclerc Chez Moi 132 €⁴⁰. Derrière cette moyenne, se cache des disparités fortes, avec des consommateurs urbains qui n'ont pas forcément une capacité de stockage importante.

Pour les industriels qui font de la vente de ligne, le montant du panier va fortement dépendre du produit, mais aussi de la politique tarifaire pour répercuter le prix du transport (et du seuil à partir duquel la livraison sera gratuite). L'intérêt de proposer une offre de produits la plus large possible permet de faire grimper ce panier moyen. Par contre, cela peut vite se transformer en casse-tête logistique si la commande ne peut être groupée (multifournisseurs).

Dans tous les cas, les acteurs interrogés indiquent **des paniers moyens plus importants pour le e-commerce qu'en physique**. Ceci pourrait être expliqué par plusieurs facteurs, sans que l'on sache définir lequel est le plus déterminant : volonté d'éviter les frais de livraison (hors *drive*), clientèle à plus fort pouvoir d'achat, fréquence d'achats moins élevée...

Au niveau des transporteurs, **l'offre est actuellement restreinte sur le frais et encore plus sur le surgelé**, avec un quasi-monopole de Chronofresh, mais de **nouveaux intervenants** (interrogés dans le cadre de l'étude) devraient renforcer l'offre actuelle.

³⁹ Source : interview de Marion Rémy, directrice marketing et communication de Houra.fr pour Ecommercemag.fr, juillet 2018

⁴⁰ Source : interview de Michel-Édouard Leclerc et trois responsables d'E.Leclerc chez moi pour LSA, novembre 2018

Le tableau suivant résume le paysage des acteurs intervenant sur le volet transport :

	Opérateurs postaux	Expressistes – Monocolistes	Opérateurs de points relais et consignes	Messageurs	Réseaux de livraison avec service	Livraison à domicile, « ship-from-store »	Comparateurs / groupeurs d'offre de transport
Quelques exemples d'acteurs							
Cible	Pour la Poste, l'ensemble des e-marchands. Colis Privé cible plutôt des gros opérateurs	Plutôt des gros et moyens e-marchands	Essentiellement gros e-marchands – développement d'offres à destination des petits e-marchands	Les messageurs traditionnels, sans chercher de clientèle e-commerce, génèrent environ 10 % de leur flux avec l'e-commerce	Gros et moyen e-marchands spécialisés dans mobilier, électroménager	E-marchands spécialisés dans l'alimentaire et la livraison à domicile	S'adresse prioritairement aux petits e-marchands
Service	24-48 h	24 h avec éventuellement plusieurs niveaux de service	24 h en point relais	24-48 h avec peu de niveau de service	Livraison sur rendez-vous	Livraison sur rendez-vous ou en 2-3 heures	Offre de prix et de plug-in sur des offres de transport

Figure 38 : Classement des acteurs s'occupant des transports de colis (source : Étude prospective sur la logistique du dernier kilomètre : l'e-commerce et les leviers d'action dans les centres-villes et centres-bourgs par Samarcande et Logicités pour la DREAL Pays de la Loire, juillet 2018)

A noter que la livraison par des particuliers va introduire de nouveaux acteurs (plateformes CtoC de type Shophopop ou MerciVoisin) et « uberiser » une partie des services logistiques tout en externalisant clairement le service de livraison pour le client (coût de 5 € minimum, avec une moyenne 10 € environ).

A ces coûts logistiques, il faut également rajouter les coûts liés à la préparation de commande qui peuvent être très importants selon les produits et la complexité du picking à réaliser.

3.3.2 Quels sont les acteurs qui risquent de perdre de l'activité ou de la valeur ? Quels sont ceux pouvant gagner de la valeur avec le e-commerce ?

Il est pour l'instant assez difficile de définir très clairement qui seront, à coup sûr, les gagnants et les perdants de la dynamique liée au e-commerce.

En effet, de nombreux acteurs investissent sans forcément attendre un retour immédiat, et sont dans une phase de « test and learn », notamment pour la partie LAD et pour trouver des relais de croissance au format actuel du click&collect et drive.

Au-delà de ces acteurs « pionniers », il existe de nombreuses IAA qui attendent pour voir quel modèle semble s'imposer, voire ne semblent pas conscientes des enjeux sous-jacents.



« Internet, c'est bien, mais il faut reconnaître que ça nous est imposé, ce n'est pas un choix. On est obligé de s'y adapter. Il ne faut pas que ce soit le seul circuit, il ne faut pas y perdre son âme. Il faut maîtriser l'outil et être capable d'y investir. » (IAA)



« Il n’y a pas d’entreprises plus ou moins adaptée au e-commerce, cela dépend avant tout de la stratégie, des Hommes, de l’appétence pour les nouvelles technologies... » (IAA)

◎ **Les acteurs pouvant potentiellement perdre au développement du e-commerce :**

Aucune entreprise interrogée, sur l’ensemble des catégories (industriels, distributeurs, prestataires...) n’a reconnu faire partie des perdants potentiels.

Pourtant au regard des évolutions en cours et des incidences précédemment citées, **des questionnements peuvent se poser :**

- ▶ Au niveau des IAA :
 - Quid des entreprises proposant des **produits sous-consommés en LAD et en drive** : produits bruts, achat d’impulsion ? de nouveaux outils marketing permettront-ils de mettre en avant les produits d’impulsion (marketing ciblé géolocalisé, fenêtres pop-up pendant la navigation...) ? ces outils seront-ils accessibles à des TPE/PME ?
 - Si les GMS traditionnelles marquent le pas, quels impacts pour les **fournisseurs de marques distributeurs** (MDD) ? Les distributeurs *pure players* développeront-ils leurs propres MDD alimentaires ? Quels nouveaux rapports de force avec ce genre d’acteurs d’envergure mondiale ?
 - Pour les produits secs, existe-t-il un **risque de banalisation** du produit avec un achat qui ne sera guidé que par le prix si le produit est présent sur plusieurs sites (facilité de comparaison) ? Est-ce particulièrement vrai pour des produits de marque dont la Distribution Numérique (DN⁴¹) est très importante ?
- ▶ Au niveau de la distribution :
 - Les **GMS sont fragilisées** par le consommateur omnicanal qui disperse ses achats et par une concurrence grandissante. Le *e-commerce* est un des facteurs accélérateurs de ce phénomène (notamment en non-alimentaire). Le format hypermarché doit se réinventer, s’il n’est pas trop tard (surfaces trop grandes).
 - Au niveau BtoB, quel devenir pour les **cash&carry** si l’offre se développe au niveau de grossistes full line avec des *marketplaces* à l’assortiment large ?
- ▶ Au niveau des intermédiaires :
 - Quel avenir pour des grossistes classiques (sur les MIN par exemple) qui n’auront pas intégré ou optimisé la fonction de livraison ?



« La vente en ligne offre une exposition, mais nécessite une histoire à raconter ; les enseignes "sans histoire" en bénéficieront peut-être moins. » (Prestataire Web)

⁴¹ La distribution ou disponibilité numérique (DN) est un indicateur qui permet de mesurer la présence d'un produit ou d'une marque dans un univers de points de vente donné par rapport à l'ensemble des points de vente implantés sur le même marché.

⊙ **Les bénéficiaires potentiels du développement du e-commerce :**

- ▶ Au niveau des IAA :
 - Quid des entreprises proposant des **produits surconsommés en LAD et en drive**, comme les produits bio ? Est-ce uniquement une cannibalisation entre formats de distribution ou de la création de valeur avec des arbitrages nouveaux, non seulement au niveau de la demande mais aussi de l'offre ?
 - Pour les IAA possédant des **marques fortes** et pouvant être repérées plus facilement par les consommateurs (mais aussi comparées plus facilement), faut-il privilégier des solutions « propriétaires » (site internet en propre, boutique dédiée sur une *marketplace*) ou sélectionner les sites revendeurs ?
- ▶ Au niveau de la distribution :
 - Les **distributeurs pure players** gagneront-ils suffisamment de parts de marché sur la Grande Distribution pour devenir les nouveaux rois de la distribution alimentaire ?
 - Les **acteurs de la Food Tech** pourront-ils imposer des modèles disruptifs que ce soit en BtoB ou en BtoC ?
 - Les **formats complémentaires au e-commerce** (ex : grande surface de produits frais) vont-ils sortir renforcés de cette évolution ?
 - Les groupes de distribution qui ont pu **maîtriser la compétence liée à l'exploitation de la data**, pourront-ils générer de nouveaux services permettant de rentabiliser les investissements humains et matériels consentis ?
- ▶ Au niveau des intermédiaires :
 - Quels nouveaux marchés pour les acteurs du **commerce interentreprises** intégrés dans des projets de *e-commerce* (export, conquête de part de marché au niveau français) ?
- ▶ Au niveau des prestataires :
 - Avec l'acquisition de données directement par les IAA, les acteurs gravitant autour de **l'analyse de la data** et de standards de référencement (pour intégrer les catalogues GMS) vont prendre plus d'importance
 - Le développement de nouveaux métiers pourra-t-il survivre à la phase de maturité et d'écroulement qui pourrait avoir lieu ?
 - La dispersion des flux fera-t-il des **prestataires logistiques** les nouveaux faiseurs de rois du secteur ?
 - Quel sera le poids sur les assortiments des acteurs digitaux (mais non commerciaux) qui apportent une **prescription sur les produits alimentaires** (ex application Yuka) ?

◎ **Le format de vente met-il les produits des PME et des grands groupes à égalité ?**

Actuellement, l'accès et la présentation des produits sur les sites en ligne **semblent mettre tout le monde (PME/ETI/Grandes entreprise) sur le même pied d'égalité** (même taille de photo, même coût de commission ou d'abonnement)... Cette situation pourrait profiter aux PME qui ont la capacité d'intégrer les catalogues proposés.

Cette situation challenge les services marketing des grands groupes qui pensent qu'à terme des services payants vont se développer et que les coûts de communication sur site et hors site, pourraient favoriser le positionnement des produits de grandes marques.

3.3.3 Le e-commerce impacte-il les relations commerciales et les pouvoirs de négociation entre acteurs ?

Nous avons vu précédemment que le *e-commerce* ne bousculait (pas encore) les principaux flux de la distribution, que ce soit en BtoB ou en BtoC. Cependant, la dynamique en cours en faveur du *e-commerce* et le développement de l'omnicanalité font émerger de **nouveaux acheteurs ou moyens de commercialisation**, même si leur **poids économique est actuellement limité** :

- ▶ Les revendeurs *pure players* (Amazon, Cdiscount et Vente Privée) sont de nouveaux distributeurs
- ▶ Les *marketplaces* suffisamment puissantes peuvent représenter des créneaux alternatifs (avec des gestionnaires *pure players* ou acteurs historiques de la filière)

Au global, les **équilibres entre acteurs restent pour l'instant les mêmes**, mais ceux-ci sont **de plus en plus instables** et l'innovation commerciale pourrait promouvoir de nouveaux modèles économiques. Beaucoup d'acteurs, parmi les industriels, **prédisent et espèrent le développement de canaux de vente suffisamment structurés et alternatifs** aux acteurs de la GMS qui détiennent les clés du *drive* et d'une partie de la LAD.

Même si le développement de nouveaux canaux permettrait en effet de revoir les pouvoirs de négociation entre maillons de la filière, **aucun témoignage n'a été recueilli qui atteste d'une baisse de la pression commerciale grâce à l'arrivée de nouveaux entrants**. Certains acteurs nous ont fait part de pressions de la part d'acheteurs de GMS pour limiter des tentatives de commercialisation alternatives (sur Amazon notamment), même ces pressions semblent s'être réduites dans le temps.

On peut également concevoir que la **gestion d'une politique d'offre multicanale serait difficile à piloter** en termes de relations commerciales car il est difficile d'avoir une politique prix qui réponde et satisfasse l'ensemble des canaux de distribution. Cela pourrait pousser à créer des marques spécifiques pour certains canaux.

Enfin, il n'est également pas possible de prédire l'évolution du positionnement d'Amazon vis-à-vis des fournisseurs de produits alimentaires (*pantry* ou *marketplace*). Certains acteurs interrogés estiment que le besoin actuel d'Amazon d'attirer les fournisseurs alimentaires engendre une situation plutôt favorable pour les industriels, à saisir selon certains, mais très certainement temporaire. Des relations au quotidien par mail (y compris pour le traitement de litiges) et l'absence de contacts humains peut également limiter les relations commerciales entre industriels et revendeurs *pure players*.

3.3.4 Quelles sont les modifications majeures de la chaîne de valeur ?

⊙ *Au niveau microéconomique, à l'échelle de l'IAA*

Dans un premier temps, il faut s'interroger **si le consommateur est prêt à payer pour les services qui lui sont apportés** (faire ses courses à sa place → préparation de commande/picking ; se faire livrer → logistique du dernier km pour la LAD), ce qui pourrait apporter une valeur en bout de chaîne permettant de rémunérer les différents acteurs de la chaîne.



« Qui dit client internet, dit immédiateté de la mise à disposition du produit : le client passe commande et veut être livré rapidement, avec une perte du sens du coût de la livraison à domicile. » (Prestataire Web)

Pour la **préparation de commande**, la politique tarifaire appliquée jusqu'alors semble privilégier la piste **d'une intégration dans la chaîne de valeur**, avec des prix souvent équivalents en *drive* qu'en magasin physique. Le service rendu doit être compensé par la suppression du passage en caisse, de la mise en rayon pour l'échelon distribution (ce n'est pas forcément le cas pour les modèles de *drive* accolé qui nécessite des équipes supplémentaires) et des investissements plus réduits (entre un magasin physique et virtuel).

Pour le **coût de la livraison**, les choses sont moins claires, même s'il existe des références avec les sites actuels de course en ligne (cf. tableau ci-après). Même si le client semble prêt à payer une partie du service, les frais logistiques sont souvent intégrés à partir de 150 €.

Livraison Paris (nov 2018)	Minimum d'achat pour LAD	Frais de livraison	Seuil de livraison gratuite
Houra	60€	9,90€ à Paris	150€
Carrefour	50€	8€ pour 50-100€ d'achats 5€ pour 100-150€ d'achats Surcoût de livraison si le panier contient un volume de liquide (eau, jus de fruit, soda, lait) supérieur ou égal à 72 litres : + 10 € ; supérieur ou égal à 108 litres : + 20 €	150€
Leclerc	50€	9,90€	150€
Toupargel	-	?	25€
Amazon.fr	-	4,99€	25€ (hors livre)
Amazon Pantry	-	(abo prime) 5,99€ pour 1 boîte (7,99€)	-

			pour choisir le créneau horaire) + 0,99€ par boîte supplémentaire dans la même commande	
Amazon now	Prime	-	7,90€ (livraison en 1h) 3,90€ (livraison en 2h)	- 40€ pour livraison en 2h (60€ sur la boutique Monoprix)

Figure 39 : Comparatifs de seuils et de coûts de livraison à Paris (source : relevé Blezat Consulting, novembre 2018)

Comme vu précédemment, on peut estimer **que le coût de livraison à intégrer est d'environ 10% du CA facturé au client.**

Pour la plupart des acteurs interrogés, **la conversion des surfaces de vente en entrepôts (drive ou casiers) et en logistique diffuse engendrera des coûts supplémentaires par rapport au système actuel.** Nous le rappelons, de nombreux distributeurs investissent dans le *e-commerce* alimentaire sans chercher à avoir le même taux de marge. Pour eux, il s'agit d'un **marché de conquête.**

Si les prestataires logistiques pourraient devenir les grands gagnants de ces évolutions, il reste à savoir les incidences de cette perte de valeur :

- ▶ Quid des effets systémiques sur le paysage de la distribution ?
- ▶ La recherche de marge va-t-elle se reporter sur les fournisseurs (IAA) ?
- ▶ Existe-t-il des solutions pour réduire le coût de cette logistique du dernier km ?
- ▶ Y aura-t-il des évolutions sur le coût de cette livraison, sachant qu'Amazon donne souvent le tempo en termes d'attendus de service par le client ?
- ▶ Les marges et donc les prix vont-ils augmenter dans les surfaces de vente « résiduelles » orientées vers des produits frais ou plus différenciant ?

Ces questions laissent à penser des évolutions systémiques induites par le développement, même s'il est réduit en volume, du *e-commerce* alimentaire (voir chapitre suivant).

Pour les IAA réalisant du *e-commerce* en direct vers les particuliers (BtoC), il s'agit de comparer les coûts engendrés par la partie logicielle et logistique avec le gain constaté de marge (suppression du distributeur). Pour ces IAA, un autre coût doit être pris en compte : celui de l'acquisition du trafic et d'amélioration du taux de conversion. Comme vu au paragraphe 3.3.1, ces investissements peuvent représenter de 10% à 30% du CA du site.

Au final, **les modèles économiques et les chaînes de valeur sont différentes entre les modes de distribution physique et digitale.** Le tableau suivant peut résumer les avantages et inconvénients entre des différents modèles.

	Distribution physique	Drive	Distributeur pure player	Commercialisation via marketplace BtoC	Commercialisation via site de vente en propre BtoC
Marge commerciale en faveur du distributeur	25 à 30%	25 à 30%	10 à 40% ⁴²	15% + 39 €/mois d'abonnement ⁴³	0%
Frais commerciaux internes	Importante (équipe commerciale)	Réduite, mais compétences à développer	Réduite, mais compétences à développer	Paiement optionnel pour améliorer son référencement (mais réduit)	Coût de maintenance + référencement et acquisition de trafic
Communication	Négociée avec le distributeur (ex : tracts) + communication externe	Communication externe (digitale principalement)	Communication externe (digitale principalement)	Communication externe (mais réduite)	Frais de publicité en ligne, campagne marketing ciblée
Investissement initial	0%	0%	0%	0%	Peut être important
Coûts logistiques	Faible, Livraison à la palette 10 à 20 c€/kg	Faible, Livraison à la palette 10 à 20 c€/kg	Faible, Livraison à la palette 10 à 20 c€/kg	Important, selon plusieurs paramètres (coût important du premier kg : 8 à 15 €/kg)	Important, selon plusieurs paramètres (coût important du premier kg : 8 à 15 €/kg)

Figure 40 : Exemples de modèle de vente pour les IAA (marché des particuliers) (source : BLEZAT Consulting)

⊙ Au niveau macroéconomique, à l'échelle de la filière

Un constat est partagé par l'ensemble des acteurs interrogés : **le consommateur multiplie les canaux d'achat et réduit le panier moyen des principaux formats de distribution traditionnelle.**

Les acteurs de la grande distribution sont particulièrement fragilisés par cette évolution, au moment où les marges sont plus réduites.

Le développement du e-commerce, un de ces canaux alternatifs, est maîtrisé en grande partie par ces enseignes pour l'instant. Mais il induit des **investissements non négligeables**, d'autant que l'environnement et les **attentes du consommateur évoluent parfois très vite**, au gré des solutions apportées par des acteurs alternatifs. De nouveaux flux commerciaux se créent, même s'ils sont pour l'instant marginaux (en BtoC) et contribuent à cette dispersion des flux hors GMS.

Certains formats semblent condamnés comme l'hypermarché, et d'autres pourraient voir le jour (rapprochement physique du consommateur, avec des consignes plus proches des lieux de vie).

Ces modifications pourraient donner lieu, à la fois à une **concentration dans la distribution, mais aussi à l'émergence de nouveaux acteurs disruptifs, voire à des recompositions de chaîne de valeur, avec des mouvements d'intégration verticale** (intégration de la fonction distribution par les IAA, intégration de l'amont par les distributeurs, acquisition d'acteurs de la logistique du dernier km, fusion entre acteurs

⁴² Chiffres issus des entretiens et du compte d'exploitation de Houra

⁴³ Frais communiqués publiquement par Amazon.

du digital et du commerce physique, etc...). Pour les IAA, il est important de suivre ces évolutions et d'anticiper sur ces changements systémiques.



« Le e-commerce a un impact important sur la filière avec l'arrivée de gros mastodontes comme Amazon. Nous avons été démarché mais jamais nous ne passerons par eux, nous devons garder la maîtrise de notre valeur ajoutée. Aujourd'hui ils font des offres alléchantes pour attirer, mais si on laisse faire demain ils maîtriseront tout et feront disparaître les petits distributeurs. » (IAA)



« La GMS va exploser dans 10 ans. Cela va être la guerre quand Amazon va être prêt. On a trop de GMS par rapport à d'autres pays. On arrive au bout du modèle (-1% à -2%/an), car la limite est bientôt atteinte. » (IAA)



« La typologie clientèle n'est pas la même, plus zappeuse, plus à l'affût de l'offre « groupon » et une fidélisation plus difficile. » (Prestataire Web)



« Le e-commerce tire globalement les prix vers le bas (comparateur de prix, produits standards). » (IAA)

3.4 Impacts sur le fonctionnement des entreprises

3.4.1 Quelles nouvelles compétences et incidences au niveau des ressources humaines ?

Pour toutes les entreprises, la transition numérique induit des **besoins de compétences en informatique**, qu'elles soient internalisées et/ou externalisées, avec des incidences financières non négligeables.

Les entretiens font ressortir, pour les entreprises impliquées dans des projets de *e-commerce*, des changements non négligeables en termes de ressources humaines, notamment pour les structures de taille suffisante pour être dotées d'un service marketing. Il est d'ailleurs parfois difficile de séparer l'aspect *e-commerce* de la révolution digitale/e-business qui est en cours dans les entreprises.



« L'intérêt de développer un site de vente BtoC est de faire transpirer la culture du digital dans l'entreprise. » (IAA)

Pour la plupart des PME et certaines ETI, il n'y a pas encore d'équipe dédiée au *e-commerce*. Parfois, il y a un recrutement d'un responsable digital voire *e-commerce*. Par contre, pour les plus grandes entreprises, de **véritables équipes spécialisées** ont été mises progressivement sur pied.

L'intégration de ces nouvelles compétences peut se poser pour des IAA de taille plus réduite qui peuvent adopter plusieurs stratégies : tester d'abord le besoin avec des stagiaires, former les personnes en place, externaliser une partie du besoin selon les moyens disponibles. Dans la plupart des cas, c'est le système D qui prédomine avec beaucoup d'autoformation du dirigeant et la pratique du « test&learn » à échelle réduite. Les échanges entre pairs ou la mutualisation de compétences restent rares, sauf dans le cadre d'ARIA.

Pour les entreprises engagées dans ces projets, la mise en place d'un « projet » *e-commerce* s'est associée parfois à une **redynamisation de l'organisation**, avec un certain **rajeunissement des profils**. En effet, les « spécialistes » de ce type de commerce sont rarement plus âgés de 30 à 35 ans.

Ce rapprochement avec le client final peut également avoir des conséquences sur une **meilleure compréhension de ses attentes** et sur la capacité de l'entreprise d'y répondre plus rapidement. L'accroissement de cette « agilité » et la plus grande transversalité du projet *e-commerce* peuvent également faire évoluer les organisations en place et les méthodes de management.

3.4.2 Peut-on faire des économies au niveau des équipes commerciales ?

Globalement, même si les IAA interrogées admettent le besoin de nouvelles compétences, le support de commercialisation qu'est le *e-commerce* doit permettre, à terme, de limiter les coûts commerciaux, voire les coûts de transaction.

C'est vrai notamment pour des entreprises qui se sont engagées dans la vente à distance et pour qui le changement de media de commandes apporte une plus forte efficacité.

A terme, le **nombre de personnes à l'accompagnement commercial dédiées aux différentes formes e-commerce devrait être plus restreint que pour la distribution physique**. Toutefois, pour l'instant, la constitution de nouvelles équipes est plutôt vue comme un investissement.



« Il y a 5 ans, nous avions des commerciaux qui démarchaient les magasins [GMS]. Maintenant ils visitent également les drives, ce ne sont pas les mêmes enjeux : interlocuteurs différents (même si le drive est accolé), gestion différente, assortiment différent. C'est le rôle du responsable e-commerce de former les commerciaux sur ces cibles en particulier. » (IAA)



« Le site apporte une meilleure visibilité aux particuliers mais aussi au professionnels qui nous demande nos catalogues ½ gros. Cela nous économise du démarchage commercial. » (IAA)



« Les clients peuvent acheter directement sans avoir à passer par un commercial. Le site est l'équivalent d'un 3ème commercial, même si gérer le site nécessite du temps (vérifier le stock, mettre à jour les prix, diffuser des news...). » (IAA)

3.4.3 Quels impacts de l'utilisation des outils digitaux liés au e-commerce pour l'efficacité interne des équipes ?

La digitalisation des procédures tend à accroître la capacité des IAA à fournir des informations en termes de **traçabilité et de transparence**. Cela peut contribuer à réduire les erreurs de gestion interne. Mais cette digitalisation du catalogue de produits est un moment parfois délicat et nécessite de remplir des standards internationaux (ex : GS1) si l'IAA veut intégrer des marchés nationaux voire internationaux. La mise en place de **plateforme de référencement** est essentielle pour que l'offre des IAA puisse accéder aux futures plateformes de vente.



« Pour être présent demain dans l'offre alimentaire, il faudra avoir des produits sains de bonne qualité qu'il faudra savoir référencer. » (Prestataire web)

Par ailleurs, l'utilisation des données clients permet, par exemple, de mieux **cibler les actions marketing** à mener, avec l'utilisation de la notation RFM par exemple (Récence Fréquence Montant).

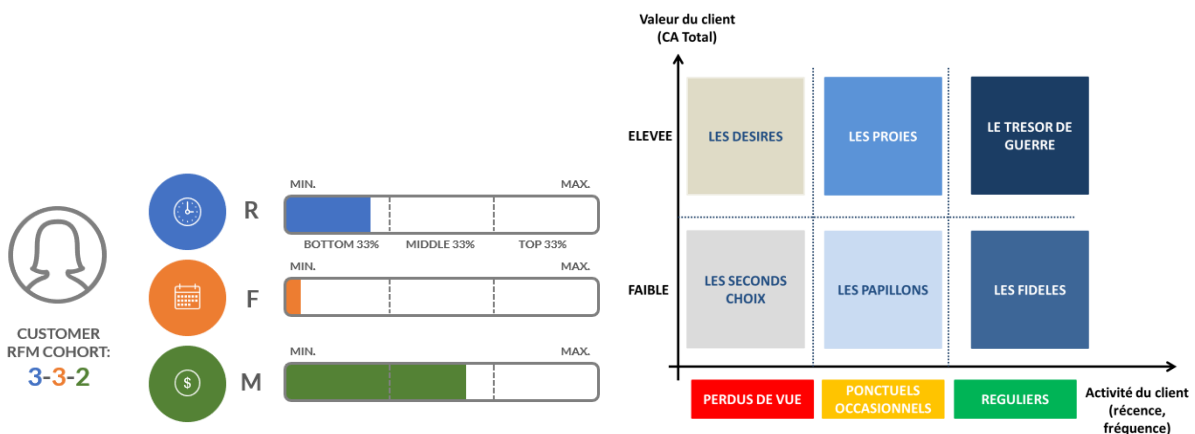


Figure 41 : illustrations de score et de classification des clients selon les fréquences et montants d'achat. (source : CARTELIS)

3.4.4 Quelles sont les incidences en termes de logistique ?

Pour l'instant, tant que la majorité du *e-commerce* se développe au travers de distributeurs centralisés (BtoBtoC), les impacts en termes logistiques sont faibles.

Le développement de la livraison à domicile, dans le cas de vente directe aux particuliers par l'IAA, pourrait modifier **le travail de préparation de commande (picking et colisage)**. Les besoins accrus à ce niveau pourraient se traduire par l'embauche d'équipes dédiées ou par l'externalisation par un prestataire logistique.

L'incidence sera la même, si certains distributeurs en ligne adressés par l'IAA, demandent à ce que cette préparation de commande soit faite chez l'industriel.

Au-delà de la préparation de commande, c'est la question de la **gestion d'un portefeuille de clients beaucoup plus étendu** qui est en jeu, avec un taux de service qui doit être maximal. Cela peut emmener les IAA à **revoir complètement leur système d'organisation logistique** et son interfaçage avec leur site de vente ou leurs clients en BtoBtoC.



« Il a fallu s'organiser pour monter des colis différents de ceux des professionnels et trouver des transporteurs différents aussi. Il a également fallu produire de petites quantités de produits que nous n'avons pas toujours en stock. Aujourd'hui ces changements ont été largement intégrés dans l'organisation de l'entreprise avec la montée en puissance des volumes. » (IAA)



« Le temps nécessaire pour gérer le site, les stocks, la préparation des colis et l'expédition est important. Cela a permis de créer ½ emploi local mais beaucoup de temps « caché » pour l'agricultrice qui gère le projet pour la coopérative. » (IAA)

L'externalisation de tout ou partie de ces besoins peut également conduire les IAA à trouver de **nouveaux partenaires logistiques**, avec une offre pour l'instant faible, mais qui semble promise à une évolution positive (selon les acteurs logistiques interrogés).

Même si l'offre augmente et pourrait faire chuter certains prix de prestation, certaines IAA sont inquiètes sur l'éventuelle augmentation des coûts logistiques (pénurie de chauffeurs, accroissement du coût des énergies fossiles, difficultés d'accès aux centres-villes).



« De plus en plus d'entrepôts [de GMS] sont automatisés afin de diminuer les temps de préparation. Cela met la pression sur les fournisseurs pour qu'ils investissent dans le marquage colis. Or pour une entreprise fabriquant des produits frais et laitiers, le marquage colis est extrêmement coûteux. » (Grossiste RHD)



« Dans le secteur des PGC, le prix au kg est faible. Tous les coûts sont gérés au centime près, et la chaîne logistique doit être le plus possible optimisée. » (IAA)

4. Éléments d'analyse du Benchmark international

Un benchmark a été mené afin de tirer les enseignements des expériences d'autres pays afin d'appréhender l'évolution pressentie du circuit online.

Ce benchmark international présente des **innovations introduites récemment dans trois pays** (Etats-Unis, Chine, Royaume-Uni) par trois géants de l'*e-commerce*, ainsi que leurs projets de recherche, qui devraient se traduire par de nouvelles innovations dans les 5 ans à venir. Pour chaque pays, un rappel rapide situe la place actuelle de l'*e-commerce* dans le marché alimentaire. Un focus est ensuite fait sur un acteur majeur et sur certaines de ses innovations qui ont paru les plus prometteuses : ce panorama n'est donc exhaustif ni de ce qui se passe dans chacun de ces pays en matière d'*e-commerce* alimentaire, ni des innovations et projets de chacun des acteurs.

4.1 États-Unis : Amazon

Aux États-Unis, les ventes en ligne de produits alimentaires et de boissons sont passées de 6 milliards de dollars US en 2012 à **20 milliards en 2017**, mais ne représentent encore qu'une toute petite fraction du marché alimentaire (1,5% selon Kantar Worldpanel⁴⁴).

Cela pourrait changer rapidement avec les **ambitions d'Amazon** dans le domaine. Le géant de Seattle, qui a dépassé les 1 000 milliards de dollars de capitalisation boursière en août 2018, représente déjà 44% de l'*e-commerce* américain tous secteurs confondus. Il expérimente depuis une dizaine d'années divers services de ventes de produits alimentaires. Avec **2 milliards de dollars d'aliments et boissons vendus en 2017** aux États-Unis (+59 % en un an et même + 65 % pour les boissons), hors produits vendus en *marketplace*⁴⁵, il représente déjà une part non négligeable de l'*e-commerce* alimentaire, deux fois supérieure à celle de son concurrent Walmart⁴⁶. Pour accélérer son développement dans le secteur alimentaire, Amazon a procédé à l'acquisition en août 2017 de la chaîne de magasins bio Wholefoods pour 13,7 milliards de dollars. D'autre part, l'investissement dans la distribution physique s'est également concrétisé dans le développement de nouveaux concepts (ex. Amazon Go), et pourrait se poursuivre par l'acquisition d'autres enseignes.

L'idée de génie d'Amazon a été de lever le principal obstacle à l'*e-commerce* qui est le **prix de la livraison**, en proposant des formules d'abonnement (mensuel ou annuel) grâce auxquelles celles-ci deviennent gratuites et illimitées. En effet, les abonnés ont ensuite tendance à rester fidèle à l'enseigne pour « rentabiliser » leur abonnement, et à multiplier les commandes. A l'abonnement Prime qui donne accès à de nombreux services (voir encadré) se sont ajoutées des formules spéciales pour l'alimentaire, **Amazon Fresh** et **Amazon Prime Now** notamment.

4.1.1 Amazon Fresh

Amazon Fresh a été lancé à Seattle en 2007, puis étendu progressivement à de grandes villes américaines. En échange d'une cotisation de 14,99 dollars par mois, les consommateurs se voient offrir la livraison gratuite autant de fois qu'ils le souhaitent (pour un minimum d'achat de 50 dollars US, 9,99 dollars sinon), et les achats sont livrés le jour même pour une commande réalisée avant 10 heures du matin (le lendemain sinon), du lundi au samedi. Si le ticket d'entrée est élevé, les **clients s'y retrouvent sur les prix unitaires**, en moyenne bien inférieurs à ceux des distributeurs concurrents⁴⁷.



Source : www.oneclickretail.com

⁴⁴ *The Future of E-Commerce in FMCG*, Kantar Worldpanel, 2017, 24 p.

⁴⁵ Une *marketplace* est une plateforme de mise en relation entre vendeurs et acheteurs. Le gestionnaire de la *marketplace* n'est pas propriétaire des produits vendus.

⁴⁶ « One Click Retail's 2017 Grocery Report Reveals Amazon Captured 18 % of the US Online Grocery Market », *Prnewswire*, 16 janvier 2018

⁴⁷ DAUVERS Olivier, « J'ai (re)testé Amazon Fresh (à Seattle) », *Le Web Grande Conso*, 7 juillet 2017

Les produits les plus vendus en direct par Amazon restent les **produits non-périssables**, à commencer par les boissons fraîches et le café, suivis par les snacks et produits de petit-déjeuner. Les **produits frais** sont encore loin derrière, avec le lait, la viande et enfin les fruits et légumes. Les ventes d'Amazon Fresh ont doublé en 2017, pour un total de 350 millions de dollars sur l'année. Par ailleurs, 25 % d'entre elles concernaient des **produits bio**⁴⁸. Amazon Fresh propose aussi des produits provenant de commerces locaux réputés et même de marchés fermiers (page « Local Market »).

En novembre 2017, Amazon a annoncé la fermeture de ce service (Fresh) dans certains quartiers de neuf États américains, dont la Californie et le New Jersey. Les causes en seraient les **problèmes de livraison**, assurée dans ces zones par le service postal américain, ainsi que la moindre densité de population de ces quartiers. Une fusion prochaine d'Amazon Fresh et du service Prime Now a également été évoquée.

4.1.2 Prime Now, la livraison ultra-rapide

Depuis 2014, Prime Now, service réservé – comme pour Amazon Fresh – aux abonnés Prime, garantit la livraison d'une sélection d'articles en **moins de deux heures gratuitement** (pour un panier minimum de 35 dollars) ou moins d'une heure pour 7,99 dollars. Il est disponible dans une trentaine de villes aux États-Unis. Le rachat des magasins Whole Foods par Amazon pour 13,7 milliards de dollars US en août 2017 lui permet de disposer, avec les 470 magasins de la chaîne, d'une base pour la livraison de produits frais, toujours problématique en milieu urbain. Ces derniers servent en effet pour faire du **picking** (préparation des commandes), ce qui évite le recours à des entrepôts centralisés et raccourcit les trajets, donc le temps de livraison.

La force d'Amazon : ses abonnés Prime

Depuis sa création, les services offerts par l'abonnement Prime ne cessent de s'étoffer et comprennent à présent un service de films et de séries en streaming (Prime Video), de streaming musical (Prime Music), le stockage illimité de photos sur le cloud et l'accès à la bibliothèque de livres Kindle. Le nombre d'abonnés dans le monde a atteint 100 millions en avril 2018, dont 45 millions aux États-Unis, avec une progression annuelle à deux chiffres. Le taux de pénétration atteint 82% des ménages aisés (revenus supérieurs à 112 000 dollars par an) mais décroît ensuite chez les plus modestes. Amazon tente de les récupérer toutefois en proposant des réductions sur l'abonnement pour les étudiants ou encore pour les bénéficiaires de l'aide sociale. Si le tarif normal de l'abonnement a augmenté début 2018 aux États unis pour passer de 99 à 119 dollars par an, il est encore bien en dessous de son coût de revient, estimé par la banque d'affaires JP Morgan à 785 dollars par an⁴⁹. On peut imaginer qu'Amazon le vend pour l'instant à perte afin de se constituer une base de clients fidèles et qui vont devenir dépendants de la praticité offerte par ses différents services. Mais l'entreprise y trouve aussi déjà son compte car les abonnés Prime sont deux fois plus dépensiers (1300 dollars par an) que les clients non abonnés. Ils sont en outre les bêta-testeurs de toutes les innovations lancées par Amazon. Leurs comportements d'achat sont analysés en détail et les précieuses données recueillies sont ensuite revendues sous forme de « services aux entreprises » (Amazon Web Services) qui commercialisent leurs produits sur la *marketplace*. Les revenus d'AWS (dont les services de Cloud – stockage de données en ligne - utilisés par de nombreuses entreprises comme Netflix ou AirBnB) forment ainsi la plus grande partie des revenus d'Amazon, et surtout de ses bénéfices.

⁴⁸ « One Click Retail's 2017 Grocery Report Reveals Amazon Captured 18 % of the US Online Grocery Market », *Prnewswire*, 16 janvier 2018

⁴⁹ « Amazon Prime membership should cost \$785 », *Business Insider*, 16 mai 2018

4.1.3 Amazon Alexa et l'enceinte Echo : l'essor du commerce vocal

Amazon cherche depuis plusieurs années à faciliter la commande. Après avoir expérimenté depuis 2014 Amazon Dash, qui permet de faire sa liste de courses en **scannant un code-barres**, puis lancé en 2015 les boutons Dash, connectés au wi-fi, qui correspondent chacun à un produit (il suffit de cliquer dessus pour recommander le produit lorsque son stock est épuisé, pour les produits récurrents de type café, thé, eau, etc.), le géant de Seattle a sorti **Amazon Echo** en juin 2015 aux Etats-Unis. Il s'agit d'une gamme d'enceintes intelligentes fonctionnant avec l'intelligence artificielle Alexa, qui permettent de contrôler par la voix tout un ensemble de tâches (donner la météo, écouter les informations, jouer de la musique, contrôler l'éclairage, etc.) ainsi que passer des commandes de courses ou se faire livrer des plats de restaurants. Aux États-Unis, le taux de pénétration atteint déjà 10 % des ménages et **41% des possesseurs d'Echo l'ont déjà utilisée pour faire un achat**, dont 10% régulièrement.

Par ailleurs, Alexa est désormais intégrée dans des **appareils électroménagers** comme les micro-ondes de Whirlpool, les frigos de LG, ou encore dans les véhicules de Ford.

Pour multiplier les possibilités d'interactions entre Alexa et ses clients, Amazon construit un magasin d'applications vocales (skills) le plus large possible, sur le modèle de ce qu'a fait Apple dans les années 2000 avec l'Apple Store. Les utilisateurs (marques ou particuliers) peuvent en effet créer leur propre « skill » à l'aide des outils de développement mis à leur disposition, faciles à utiliser. Plus de 600 skills existent déjà dans le domaine alimentaire. La *skill* Campbell's Kitchen propose ainsi un service de planification de repas, et Pernod-Ricard a lancé la skill « What Cocktail ». Un partenariat a également été signé avec le site de recettes Allrecipes (80 millions d'utilisateurs dans le monde et 1,5 milliard de visites annuelles) et avec EatLove, application de coaching nutritionnel personnalisé et conception de menus équilibrés intégrant les préférences alimentaires, intolérances et allergies individuelles.

Pour accélérer l'adoption d'Echo, Amazon solde ses enceintes dans les magasins Whole Foods ou sur Internet. Encore une fois, l'entreprise y trouve son intérêt, car leurs possesseurs dépensent encore plus en achats sur Amazon que les abonnés Prime standard (cf. graphe ci-après).

De plus, la commande vocale donne un pouvoir énorme au distributeur, car le client commandera plus probablement le **produit proposé par défaut**, plutôt que d'écouter une liste d'une dizaine de références. Ainsi, Amazon mettra sans doute en avant ses propres MDD, ou bien facturera les marques pour être proposées en premier (à l'image de ce que fait Google avec les liens sponsorisés). En effet, parallèlement, Amazon est en train de développer **ses propres marques** dans plusieurs secteurs, dont l'alimentaire, avec les marques Wickedly Prime (snacks), Happy Belly (café, snacks, fromages), Single Cow Burger (viande), et a également récupéré les MDD de Whole Foods (la gamme « 365 »). Le *pure player* est actuellement en discussion avec de nombreuses PME pour étendre encore son offre.

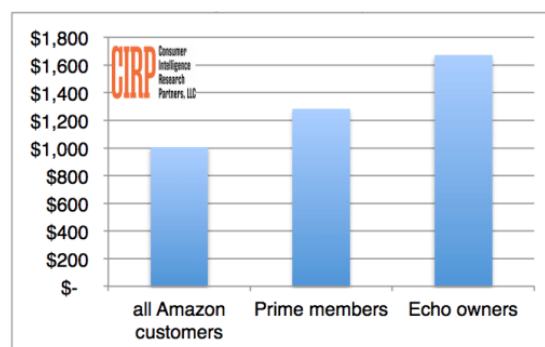


Figure 42 : Dépense annuelle sur Amazon selon le type de client
(Source : Consumer Intelligence Research Partners)

Plusieurs experts aux Etats-Unis s'alarment de ce qu'ils présentent comme « *la fin des marques* » selon l'expression de Scott Galloway, professeur de marketing à la NYU Stern School of Business⁵⁰. Selon Marc Lolivier, directeur général de la Fédération du e-commerce (Fevad) et vice-président de la confédération E-commerce Europe, « *la crainte des marchands est de voir un système s'imposer. Les ménages n'auront pas trois haut-parleurs connectés à leur domicile, et il est clair que le choix ne sera pas neutre. Un dispositif aura tendance à favoriser des distributeurs ou produits vendus en direct ou par des partenaires. Ce n'est donc pas simplement un gadget qui permet de commander plus facilement* »⁵¹.

Le cabinet OC&C Strategy Consultants estime que le chiffre d'affaires généré par le commerce vocal pourrait atteindre 40 milliards de dollars dans le monde d'ici 2022, contre 2 milliards en 2018, l'épicerie étant la catégorie où il est le plus développé (20 % des ventes), devant le divertissement, l'électronique et l'habillement⁵². Capgemini prévoit pour sa part qu'en 2021, 18% des achats passeront par la voix (contre 3% aujourd'hui)⁵³.

4.1.4 Amazon Go : entrée dans l'ère du Phygital

Après un test auprès de ses employés à Seattle, Amazon a ouvert en janvier 2018 son premier magasin sans caisse utilisant la technologie « Just Walk Out », basée sur des centaines de caméras et de capteurs (un deuxième magasin vient d'ouvrir à Seattle en août 2018). Les clients se scannent à l'entrée avec leur téléphone, les caméras suivent leurs mouvements, ce qu'ils saisissent ou reposent (sans utiliser la reconnaissance faciale) et la somme des achats est automatiquement prélevée sur le compte.

Il est difficile de savoir si Amazon entend généraliser ce type de magasin, qui suppose de lourds investissements technologiques, ou s'en servir davantage comme laboratoire pour étudier « in vivo » le comportement des consommateurs et en recueillir de précieuses données. Quoiqu'il en soit, 8 nouvelles ouvertures de magasins Amazon Go étaient prévues en 2018 (notamment à San Francisco et Chicago).

Selon les informations de l'agence Reuters, Microsoft plancherait sur une technologie similaire⁵⁴.

⁵⁰ « Amazon could eliminate the existence of brands with voice », Business Insider, 23 avril 2017

⁵¹ Marc Lolivier (Fevad) : "La mode sera très loin d'être exclue du commerce vocal", *Fashion Network*, 3 janvier 2018

⁵² « Voice Shopping Set to Jump to \$40 Billion By 2022, Rising From \$2 Billion Today », *PR Newswire*, 28 février 2018

⁵³ « 'Alexa, make grocery shopping easier': How voice-activated technology can disrupt the industry », *Food Dive*, 1^{er} mai 2018

⁵⁴ « Microsoft takes aim at Amazon with push for checkout-free retail », Reuters, 14 juin 2018

4.2 Chine : Alibaba

La Chine est, après la Corée du Sud, le pays où l'*e-commerce* des biens de consommation est le plus développé. Il atteint 6,2% en moyenne dans le pays, mais plus de 10% à Shanghai ou Pékin. Ceci s'explique par plusieurs facteurs : le fait que le réseau de distribution classique était moins développé et donc qu'un « saut » a pu être réalisé (*leapfrogging*), le temps passé par les Chinois en ligne (l'un des plus élevé du monde) et leur goût du *shopping*. L'*e-commerce* a touché d'abord les plus grandes villes et gagne à présent les villes moyennes. Il a entraîné une **baisse de la part des hypermarchés**, tant en valeur qu'en volume et en fréquentation. Sa progression se poursuit très rapidement : les ventes de produits frais en ligne ont ainsi bondi de près de 60 % en 2017.



Figure 43 : Ventes de produits frais en lignes entre 2013 et 2020 (Source : iResearch)

L'*e-commerce* passe majoritairement par les smartphones (m-commerce), et il est dominé par les plateformes **Alibaba** et **JD.com**.

Alibaba est une *marketplace* uniquement, sans entrepôt, déclinée en trois segments principaux :

- Taobao pour les vendeurs particuliers et les PME (CtoC),
- Tmall pour les grandes marques et les distributeurs (BtoC)
- Alibaba pour la vente en gros (BtoB).

Elle revendique 617 millions d'utilisateurs mensuels actifs.

Sur ces plateformes, les marques ou les distributeurs gèrent leur **propre boutique virtuelle** comme ils le souhaitent, grâce aux outils fournis par Alibaba. Nestlé a ainsi pu personnaliser sa boutique en fonction des historiques de consommation de ses clients, mais également des transactions en temps réel, ou encore des mots-clés recherchés : chaque client se voit présenté du café ou des snacks particuliers en fonction de son profil⁵⁵. Ces outils offrent aussi la possibilité de lancer des jeux et concours, de diffuser des *shows* en *live-stream*, de créer des communautés, de transformer l'acte d'achat en réel divertissement.

Alibaba aide les compagnies chinoises à vendre dans des pays comme le Brésil ou la Russie, et assiste les entreprises étrangères dans leurs opérations marketing, logistiques ou douanières en Chine. Le groupe s'est ainsi rapproché de la fédération des coopératives agricoles japonaises pour les aider à vendre du riz Japonais premium sur le marché chinois. En 2017, Tmall hébergeait 16 400 marques de 68 pays, les **produits alimentaires arrivant en deuxième position** derrière les produits de beauté.

⁵⁵ « Nestlé Boosts Alibaba Partnership With Innovative Marketing Drive », *Alizila*, 6 juin 2016

Pour élargir sa base de consommateurs chinois, le géant chinois a lancé le programme Rural Taobao visant à convertir les habitants des zones rurales à l'*e-commerce*, en équipant les villages des outils nécessaires. De même, il collabore avec les petites épiceries de quartier encore très nombreuses en Chine, pour les aider à gérer leur *supply chain* et à comprendre les comportements de leurs clients. Alors qu'Amazon a tendance à faire disparaître les petits commerces, Alibaba les voit en effet comme des relais faisant partie de sa stratégie New Retail lancée 2016, qui suppose intégration online, offline, logistique et données dans une seule chaîne de valeur.

4.2.1 Hema Fresh : un autre modèle de commerce phygital

Tandis qu'Amazon investit dans les magasins physiques avec le rachat de Whole Foods, Alibaba déploie son concept O2O (*online-to-offline*) créé en 2016 et développé par la start-up Hema dans laquelle il a investi 150 millions de dollars US. Les magasins Hema (une dizaine à Shanghai pour l'instant) proposent sur 4 000 m² en moyenne essentiellement des produits frais (fruits et légumes, poissons, fruits de mer), des plats préparés ainsi qu'un espace de restauration. Des QR codes à scanner permettent d'obtenir des informations sur la composition du produit, la façon de le cuisiner et des suggestions d'articles similaires ou additionnels.

Les clients peuvent passer leur commande en ligne et venir récupérer leurs achats, ou bien, à l'inverse, parcourir les rayons, remplir eux-mêmes leurs chariots et se faire livrer chez eux en moins de 30 min. Ils règlent à l'aide de l'application Alipay, solution de paiement sur Internet créée en 2004 par Alibaba.

Comme les magasins Whole Foods pour Amazon, les **magasins Hema** servent d'**entrepôts** et **centres de logistique** pour la livraison à domicile.

En mai 2018, le réseau Hema Fresh comptait 46 magasins dans 13 villes. Il devrait s'étendre à l'ensemble de la Chine, à commencer par Pékin où 30 nouveaux magasins doivent ouvrir en 2018.

4.2.2 E-Commerce Brain : l'intelligence artificielle au service d'une personnalisation toujours plus poussée

Amazon est bien connu pour son **algorithme de recommandations** basé sur les « produits fréquemment achetés ensemble » par les clients précédents. Mais il semblerait que celui d'Alibaba, baptisé « *E-Commerce Brain* », soit encore plus avancé : il est mis à jour pour chaque internaute, en fonction de ses achats passés, mais aussi de sa navigation, de ses commentaires, de ses favoris et de ses préférences (catégories de produits, marques, etc.), ainsi que du comportement d'achat des millions d'autres utilisateurs du site. Selon Alibaba, l'utilisation de cette technologie lui aurait permis d'augmenter son taux de conversion⁵⁶ de 20 % en 2017⁵⁷. Il est vrai que le géant chinois ne manque pas de données à analyser : en 2016 déjà, 20 millions d'avis sur des produits étaient publiés chaque jour sur Tmall et Taobao et deux millions de questions étaient posées sur les forums. Alibaba a lancé en 2018 sa plate-forme d'intelligence artificielle (IA), nommée DT PAI, destinée aux développeurs et aux entreprises qui utilisent ses sites de vente en ligne, et prévoit d'investir 15 milliards de dollars en R&D sur l'IA entre 2018 et 2021, avec la création de sept laboratoires de recherche dans le monde et des partenariats avec les universités comme Berkeley et le MIT.

⁵⁶ Le taux de conversion ou taux de transformation est la part des internautes passant commande sur le nombre total de visiteurs d'un site marchand

⁵⁷ « L'intelligence artificielle, arme fatale d'Alibaba pour supplanter Amazon », *CNET France*, 23 février 2018

4.3 Royaume-Uni : Ocado

Le Royaume-Uni est le *leader* européen en matière d'*e-commerce* alimentaire. En effet, plus de la moitié des Britanniques font régulièrement leurs courses en ligne⁵⁸. Celles-ci représentent **5,5 % du marché alimentaire en 2018**, en croissance de 14 % par rapport à 2017. Elles sont encore plus développées dans le marché du bio, pour lequel 13 % des ventes sont faites sur Internet⁵⁹. La **livraison à domicile** est privilégiée, mais les casiers de retrait se sont également développés.

Le *pure player* britannique **Ocado**, fondé en 2000 par trois anciens de Goldman Sachs, a réalisé un chiffre d'affaires en 2017 de 1,6 milliard d'euros (+12 % sur un an) et revendique 650 000 clients actifs⁶⁰.

4.3.1 La robotisation pour réduire les coûts logistiques

Ocado se distingue surtout pour son avancée en matière de logistique, et notamment ses entrepôts **presque entièrement gérés par des centaines de robots** qui peuvent saisir différents types d'objets et les scanner pour les identifier, et qui coopèrent entre eux. Chaque entrepôt peut contenir 50 000 références, et gérer trois températures (voir la vidéo <https://youtu.be/EeMTZd68fOU>).

Quatre CFC (« customer fulfilment centres »), entrepôts centralisés ainsi équipés, livrent 1,7 million de produits par jour et couvrent 70% de la population britannique. Celui d'Andover, de 20 000 m², est capable de préparer une commande de 50 articles en six minutes entre la réception de l'ordre de commande et son expédition, au lieu de plusieurs heures chez un distributeur traditionnel⁶¹. La livraison en 1 heure est la norme et disponible de 6h00 à 23h00.

Ocado a investi des dizaines de millions de livres en R&D et emploie une centaine de personnes dans son département consacré à la robotique. Son quatrième entrepôt à Erith, au Sud-Est de Londres, qui doit ouvrir courant 2018, représente un investissement de 225 millions de livres sterling.

L'**efficacité de sa supply chain** lui permet de réduire les coûts (inférieurs de 19% à ceux de Tesco par exemple), ainsi que de réduire le gaspillage à presque néant (0,02 %).

⁵⁸ « Brits Leading the Way in Online Grocery Shopping, but Consumers are Demanding More », *Business Wire*, 20 mars 2018.

⁵⁹ « Organic Market Hits £2.2bn, Driven by Online Sales », *Food Manufacture*, 9 février 2018.

⁶⁰ « Ocado publie un chiffre d'affaires 2017 de 1,64 milliard d'euros », *LSA*, 7 février 2018

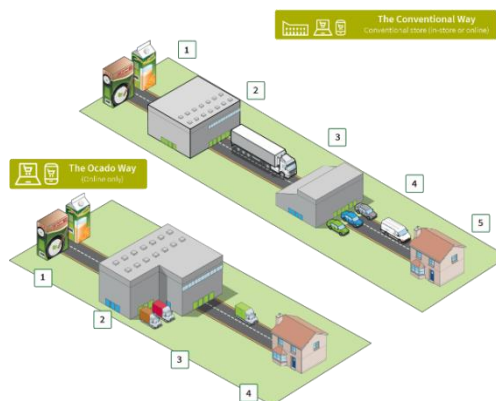
⁶¹ « Pourquoi Monoprix a signé avec Ocado pour son e-commerce », *LSA*, 5 décembre 2017



En blanc, les entrepôts robotisés :

1. CFC Hatfield
2. CFC Dordon
3. CFC Andover
4. CFC Erith

Figure 44 : Localisation des entrepôts d'Ocado (Source : Ocado)



Modèle conventionnel

1. Fournisseurs et grossistes
2. Centres régionaux de distribution
3. Magasins
4. Livraison (par le distributeur ou le client)
5. Domicile du client

Modèle d'Ocado

1. Fournisseurs et grossistes
2. Entrepôts centraux
3. Livraison
4. Domicile du client

Figure 45 : Le modèle logistique d'Ocado (Source : Ocado⁶²)



Figure 46 : Ocado Smart Platform (Source : Ocado, annual report 2017)

L'avantage est que ce système est à la fois scalable et modulable, et que l'investissement initial peut être amorti avec la multiplication des entrepôts. L'Ocado Smart Platform comprend ainsi tout un ensemble de solutions propriétaires, qui sont proposées **en licence** à d'autres distributeurs.

⁶² <http://results15.ocadogroup.com/strategic-report/3-our-retail-operating-model>

Ocado a ainsi signé des partenariats (exclusifs dans chaque pays concerné) avec Sobeys au Canada, ICA en Suède, Kroger aux Etats-Unis (20 entrepôts automatisés sont prévus pour les trois prochaines années) et Casino en France en novembre 2017.

L'entrepôt de Monoprix à Fleury-Merogis devrait en effet être prêt pour le 2^{ème} trimestre 2019 pour un bail ferme de 12 ans. Le bâtiment fera 36 000 m² dont 18 000 m² sec et 18 000 m² froid positif avec une installation photovoltaïque sur le toit pour de l'autoconsommation. Il sera capable de livrer des consommateurs habitant de 200 à 300 km autour de l'entrepôt. « *Nous achetons en quelque sorte 17 ans de R&D en e-commerce alimentaire* », a ainsi déclaré Régis Schultz, président de Monoprix, lors de la signature⁶³.

4.3.2 Vers une automatisation complète

« *Chaque point de contact humain est destiné à être remplacé par une solution robotique* », selon Tim Steiner, co-fondateur et PDG d'Ocado⁶⁴.

L'automatisation n'a pas encore atteint son maximum, puisque des employés sont encore nécessaires dans les entrepôts robotisés, notamment pour **manipuler les produits fragiles**. Mais les équipes de R&D d'Ocado travaillent, en collaboration avec la Technische Universität de Berlin sur un robot qui pourra reconnaître le type de fruit et le manipuler avec la précaution nécessaire dans le cadre du projet européen SoMa Project (<http://soma-project.eu/>).

Le *pure player*, avec d'autres partenaires, a testé par ailleurs en juin 2017 **la livraison par véhicules autonomes** dans Londres, dans le cadre du GATEway Project (<https://gateway-project.org.uk/uk-first-autonomous-grocery-delivery-trials-in-greenwich/>). Le Royaume-Uni se veut en effet leader en matière de véhicule autonome.

Ces projets ont pour objectif de réduire encore les coûts de livraison, sachant que 60% de ces derniers sont liés au coût du travail, et que la problématique du *last mile* est le point d'achoppement de la rentabilité de l'*e-commerce* alimentaire jusqu'ici.

⁶³ « Régis Schultz (Monoprix) : "En signant avec Ocado, Monoprix gagne 5 ans d'avance sur tout le monde" », *LSA*, 28 novembre 2017

⁶⁴ « The Future Of Grocery Shopping Is In This Robot's Hand », *Fortune*, 30 novembre 2017

4.4 Conclusions et enseignements du benchmark

Les innovations déjà en œuvre ou en projet des géants que sont Amazon, Alibaba et Ocado préfigurent l'*e-commerce* alimentaire de demain. Elles sont encore en phase de test, certaines seront abandonnées et d'autres adaptées avant d'être généralisées. Elles correspondent à des contextes économiques, culturels et mêmes politiques particuliers et ne seront donc pas toutes transposables ni transposées dans d'autres pays. Cependant, on les voit déjà se diffuser en dehors de leurs frontières d'origine : Amazon a lancé Amazon Echo en juin 2018 en France, Ocado va assurer la livraison de Monoprix, Alibaba a ouvert une « ambassade » à Paris afin que les entreprises françaises puissent utiliser sa plateforme pour commercialiser leurs produits en Chine.

D'une manière générale, on assiste aujourd'hui à une **accélération technologique** liée à la concurrence acharnée à laquelle se livrent ces nouveaux acteurs et aux investissements massifs qu'ils injectent dans leurs programmes de R&D. Les distributeurs « classiques » tentent de les rattraper en investissant à leur tour ou en nouant des partenariats avec eux. Ainsi, Carrefour a annoncé en juin 2018 un partenariat avec Google pour que ses produits puissent être commercialisés par l'enceinte Google Home (concurrente d'Amazon Echo).

Les changements risquent donc d'être beaucoup plus rapides qu'anticipés. Ils auront des **conséquences majeures sur les *business models* de la distribution** : ainsi, Amazon, Alibaba et Ocado sont avant tout des prestataires de services (logistique, valorisation de trafic, apport de solutions web et exploitation de la data) et leurs clients sont tout autant, sinon plus, les entreprises (autres distributeurs ou entreprises agroalimentaires qui vendent par leurs biais) que les consommateurs finaux. Leur rentabilité ne peut donc pas se calculer à l'aune de la seule marge nette sur une commande de biens de consommation.

Ces progrès auront aussi des conséquences sur les rapports de force entre acteurs du système alimentaire, comme l'illustre le cas des enceintes intelligentes qui pourraient aller jusqu'à faire disparaître les marques (au profit des MDD dont celles des *pure players*).

Ils pourraient cependant être exposés à **des limites et freins**, comme les **réticences des consommateurs à l'utilisation des données personnelles** (dont les technologies analytiques de l'intelligence artificielle sont friandes), ou encore les **conséquences sociales liées à la robotisation** à outrance (selon une étude de PWC, au Royaume-Uni, un million d'employés dans le domaine de la logistique risque de perdre leur emploi dans les 15 prochaines années⁶⁵), même si le développement du *e-commerce* n'en est pas la seule cause. Enfin, les clients de l'*e-commerce* pourraient prendre conscience de l'impact social (uberisation d'une partie des emplois) **ou environnemental** de leur appétit pour une livraison toujours plus rapide et moins chère. L'ensemble de ces réflexions sociétales pourraient orienter les modalités de développement du *e-commerce* comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

⁶⁵ « Welcome to the automated warehouse of the future », *The Verge*, 8 mai 2018

5. Quelles voies d'avenir pour le e-commerce alimentaire ?

Après l'effervescence constatée en matière de *e-commerce* alimentaire courant 2017, **la mutation de la distribution s'est accélérée** avec la concrétisation de nombreux projets innovants. Les acteurs sont rentrés dans une phase de « *test&learn* » sans qu'il soit encore possible de déterminer qui détient le modèle gagnant.

A l'échelle mondiale, cette dynamique gagne plusieurs pays, même si **l'alimentaire reste un des fronts pionniers pour le e-commerce**. Le Royaume-Uni, la Corée et la Chine restent les modèles les plus avancés pour la Livraison à Domicile (LAD), alors que la **France est la référence pour le « click&collect »**.

Alors que ces évolutions annoncent des changements systémiques au niveau de la distribution, les incidences au niveau des IAA restent pour l'instant limitées, même si le champ des possibles semble être très ouvert (nouveaux canaux vers le consommateur ou le client professionnel, en France ou à l'étranger).

Les principaux impacts sont concentrés pour l'instant sur le volet marketing, alors que **la consommation alimentaire assistée se développe** (assistance dans le choix, dans la commande, dans l'information délivrée, dans les services associés). Cette tendance peut interroger sur la capacité des IAA à maîtriser cette offre de services en plus des produits.

L'évolution des chaînes de valeur entre acteurs est entamée, avec une transformation des surfaces commerciales en surfaces logistiques. La question de la prise en charge des coûts supplémentaires de livraison et du retour sur investissement des projets de *e-commerce* peut être posée.

Afin d'illustrer les différentes évolutions possibles du *e-commerce* alimentaire en France et envisager les impacts futurs pour les IAA, 4 scénarii ont été élaborés. L'objectif n'est pas de prédire ce qui a le plus de chance d'arriver mais bien de poser un cadre de réflexion permettant d'identifier les variables clefs (à surveiller) et les conséquences possibles pour la chaîne alimentaire.

Pour incarner ces scénarii, ont été rédigés de courtes histoires, dont la liberté éditoriale n'engage pas les commanditaires de l'étude.

5.1 Les variables en jeu et leurs hypothèses

Actuellement, il existe un certain nombre d'incertitudes pesant sur le développement du *e-commerce*. S'il est impossible de réaliser un exercice de prospective complet dans le cadre de cette étude (sujet de mission à part entière), le travail réalisé a cherché à établir les principales variables **d'évolution du système** ; système qui sera **centré sur la distribution de produits alimentaires au consommateur (B2C) en France**.

En effet, au regard des résultats précédemment exposés, les changements de paradigme seraient plus à l'œuvre sur le B2C qui concentre encore l'essentiel des enjeux économiques. Ce choix ne présage pas d'éventuels basculements possibles en B2B.

La thématique du *e-commerce* « cross-border » n'est pas non plus abordée au vu de la faible maturité des solutions proposées et de la complexité induite.

Par simplification, le type de produits distingue uniquement le sec/ambiant et le frais. En effet, les produits surgelés (7 à 10 Mds d'€) représentent un cas à part qu'il serait difficile de traiter à part entière.

L'horizon temporel est relativement restreint (échelle de 10 ans), compte-tenu de la rapidité d'évolution potentielle du paysage d'acteurs actuel.

Le développement du *e-commerce* se place dans une attente de « consommation assistée » dont les ressorts sont multiples (arbitrage de temps différent, augmentation des temps de transport, besoin d'aide à la décision...). Celui-ci devrait continuer à croître, reste à savoir la forme et l'ampleur de ce mouvement au regard des freins et de l'évolution du positionnement de certains acteurs d'une puissance « systémique ».

Il est considéré ici que le développement du *M-commerce* et du *V-commerce* ne sont pas des variables agissant sur le système (changement de mode de prise de commande uniquement).

Deux sortes de variables sont identifiées :

- ▶ Les variables pivot, moteurs des différents scénarii
- ▶ Les variables d'effet, résultats pour chaque scénario

Les **variables pivot contextuelles (entourant le système étudié)** pouvant provoquer des **scénarii bien différenciés** peuvent être regroupées en 3 grandes thématiques :

- Pouvoir, vouloir d'achat et conditions économiques
- Soutenabilité du modèle du *e-commerce* (économique, environnementale et sociétale)
- Contraintes pesant sur les GAFAs et les acteurs du *e-commerce*

Tableau 2 : Variables pivot (moteurs des scénarii)

Variables	Hypothèses
Pouvoir, vouloir d'achat et conditions économiques	
VP1 Facteurs géopolitiques influençant l'économie mondiale et les échanges commerciaux	<p>H1 : Pour continuer à croître, l'économie mondiale oblige les politiques économiques de chaque pays à résister aux sirènes du protectionnisme, ce qui contribue à maintenir un système relativement ouvert avec des zones économiques interdépendantes.</p> <p>H2 : Face aux dérives de la mondialisation, les politiques décident de limiter les échanges de commerce internationaux, ce qui se traduit, à court terme, par une récession dans les économies « ouvertes ».</p>
VP2 Equilibre entre volonté de pouvoir d'achat et de consommation et volonté d'une consommation plus responsable et durable	<p>H1 : Une majorité de la population aspire à consommer plus pour imiter le niveau de vie des plus riches (<i>modèle de la société de consommation matérialiste des 30 glorieuses</i>). La classe moyenne continue à se développer et la consommation globale progresse.</p> <p>H2 : Face à une inégalité croissante des revenus, la majorité de la population se paupérise et malgré sa volonté de consommer plus pour imiter les classes supérieures n'en a pas les moyens et donc « rogne » sur ses dépenses alimentaires pour privilégier les dépenses ostentatoires, marqueurs sociaux (voiture, téléphone portable, habits de marque, etc.) (<i>modèle récent et source de la crise des gilets jaunes</i>).</p> <p>H3 : Au regard des enjeux de développement durable, les consommateurs adoptent progressivement une consommation plus raisonnée, privilégient le « moins mais mieux », le DIY, l'occasion, etc. (d'abord les classes supérieures, suivies ensuite par le mécanisme d'imitation traditionnel par les classes intermédiaires puis les plus populaires).</p>
Soutenabilité du modèle e-commerce	
VP3 Coûts logistiques, soutenabilité des pratiques liées au e-commerce (environnement) et coût de l'énergie	<p>H1 : L'optimisation continue de la supply chain et la robotisation de certains actes (jusqu'à la livraison) permet de réduire petit à petit les coûts, d'autant que les flux de marchandises par point de livraison (en B2C) augmentent. Les préoccupations environnementales ne pèsent pas fortement sur le secteur des transports. L'utilisation de nouvelles technologies d'extraction conduisent à repousser plus longtemps le peak oil.</p> <p>H2 : L'optimisation continue de la supply chain arrive tout juste à compenser les surcoûts liés à une pression réglementaires (nationale et locale) de plus en plus forte mais aussi à une hausse des cours du pétrole. L'emploi de véhicules propres et un meilleur bilan carbone permet de répondre à certaines exigences environnementales.</p> <p>H3 : Les coûts logistiques explosent car les législations liées à l'environnement (lutte contre les GES et les émissions polluantes, restriction d'accès au centre-ville...) prolifèrent et la main d'œuvre</p>

	<p>devient de plus en plus rare pour des métiers très stressants. On assiste à une augmentation croissante des coûts énergétiques liée soit à l'intégration d'externalités négatives dans le prix de l'énergie et à une réglementation plus en plus stricte pour tenir compte des défis planétaires, soit tout simplement aux coûts croissants d'extraction (et à une rentabilité des investissements en baisse) et à la volonté des pays producteurs de maintenir des prix élevés.</p>
<p>VP4 Niveau de rejet d'une société déshumanisée, optimisée et robotisée : soutenabilité des pratiques liées au <i>e-commerce</i> (social)</p>	<p>H1 : Les consommateurs ne traduisent pas ce rejet dans leur mode de consommation (croissance continue du <i>e-commerce</i> y compris alimentaire). Pour limiter la pénibilité liée à certains métiers et pour accroître la productivité, l'industrie et une partie des services (logistique, services à la personne...) emploient de plus en plus de robots.</p> <p>D'un autre côté, le maintien d'une réglementation souple permet d'avoir des frais salariaux limités pour la logistique du dernier km avec des livreurs toujours plus ubérisés OU l'emploi de consommateurs-livreurs se développe.</p> <p>H2 : Le développement du <i>e-commerce</i> alimentaire se limite à des produits non-périssables et aux produits de grandes marques. Les consommateurs viennent rechercher du lien en faisant leurs courses de produits frais dans des canaux au format de distribution de taille réduite. Pour limiter la pénibilité liée à certains métiers et pour accroître la productivité, l'industrie et une partie des services (logistique, services à la personne...) emploient de plus en plus de robots. C'est également une réponse à la difficulté croissante d'avoir recours à des livreurs indépendants (jurisprudence Take It Easy).</p> <p>H3 : La distribution physique se maintient alors que le <i>e-commerce</i> alimentaire plafonne, face à l'hostilité d'une part grandissante des consommateurs. Pour limiter le chômage de masse et être cohérent avec la volonté de réhumaniser la société, une taxe sur les robots est instaurée. D'un autre côté, la jurisprudence Take It Easy s'impose à tous les acteurs.</p> <p>H4 : Mixité des comportements entre consommation de masse (où le bas prix est la principale qualité), et choix d'un achat dans des circuits particuliers (marché, etc.) pour l'entretien de relation humaine de qualité ou choix de marques qui assurent des garanties (et donc sur ce point, développement du <i>e-commerce</i>).</p> <p>Le maintien d'une réglementation souple permet d'avoir des frais salariaux limités pour la logistique du dernier km avec des livreurs toujours plus ubérisés OU l'emploi de consommateurs-livreurs se développe.</p>

Contraintes pesant sur les GAFA	
VP5 Niveau de rejet des GAFA	<p>H1 : Le niveau de rejet reste faible ou du moins, il ne se traduit pas dans les actes OU les GAFA créent des fondations visibles qui redorent leur image (et/ou améliorent un peu leurs conditions sociales⁶⁶).</p> <p>H2 : Une part croissante des consommateurs souhaitent avoir des garanties sur l'éthique fiscale et sociale des distributeurs, se détournant d'acteurs mondialisés.</p>
VP6 Evolution fiscale concernant le e-commerce	<p>H1 : Les dispositions fiscales demeurent inchangées (réglementation fiscales non contraignantes en FR).</p> <p>H2 : Pour protéger le commerce de centre-ville une taxe sur tous les produits vendus sur internet (3%) est décidée ET/OU une taxe sur les GAFA est instituée.</p>
VP7 Niveau de médiatisation des recherches sur les impacts sanitaires des ondes (<i>non retenu, trop disruptif</i>)	<p>H1 : Les recherches sur les impacts des ondes restent peu financées, ne sont pas audibles ou présentent des résultats peu convaincants.</p> <p>H2 : Les études épidémiologiques montrent une prévalence de cancers liés à l'usage du téléphone portable. La société numérique doit se transformer (retour à des postes fixes « blindés ») et limiter tout type d'ondes. Le commerce électronique lié au nomadisme est drastiquement réduit.</p> <p><i>NB : le « refus » d'utiliser les outils technologiques (téléphone, etc.) par refus d'utilisation des terres rares, etc. peut conduire aux mêmes conditions que la dernière hypothèse.</i></p>

La combinaison des hypothèses de chaque variable permet de construire des scénarii. Parmi le grand nombre de combinaisons possibles, il a été choisi de construire 4 scénarii, assez différenciés pour envisager des possibles très différents (voir plus loin).

Les **variables d'effet**, ou **variables de sortie**, essayent de répondre à 4 grandes questions :

- Qui vend ?
- Comment ?
- Pour qui et où ?
- Quel type de produits ?

⁶⁶ Ex : <https://www.latribune.fr/technos-medias/internet/pourquoi-amazon-fixe-a-15-dollars-de-l-heure-le-salaire-minimum-de-ses-employes-792607.html>

Tableau 3 : Variables d'effet (résultats des scénarii)

Variables	Hypothèses
QUI VEND ?	
VE1 Capacité des groupes de distributeurs à transformer le modèle en phygital	<p>H1 : Les distributeurs réussissent à remporter la bataille du click&collect et de la LAD (mais plus limitée)</p> <p>H2 : La plupart des distributeurs ont trop de retard dans le <i>e-commerce</i> alimentaire et perdent des PDM (hors rural)</p>
VE2 Niveau d'investissement d'Amazon sur le marché français et sur le frais	<p>H1 : L'expérience d'Amazon sur le frais (Amazon Fresh) n'est pas concluante, Amazon se concentre sur une offre « en sec » limitée sur les produits de grande consommation sur son site (Pantry, moins cher possible)</p> <p>H2 : Idem H1 + Amazon se recentre sur son rôle de marketplace et de référenceur (concurrent de Google) : https://www.lsa-conso.fr/amazon-veut-reduire-ses-expeditions-d-articles-non-profitables-pgc-en-tete,306441</p> <p>H3 : Amazon rachète Casino ou Grand Frais et décide de devenir un acteur majeur dans l'alimentaire, y compris en frais</p>
VE3 Niveau de désintermédiation en B2C	<p>H1 : Des grands groupes mondialisés s'organisent entre eux ou individuellement et développent des offres en direct du consommateur, notamment pour garder des marges pour des produits PGC qui deviennent facilement comparables.</p> <p>H2 : l'offre alimentaire en B2C reste limitée à des créneaux spécifiques (VAD, IAA « pure player », produits haut de gamme) avec des volumes qui resteront marginaux. Dans ce cadre, les sites de vente en ligne des IAA restent peu efficaces et cantonnés à un rôle de « vitrine ».</p>
COMMENT ?	
VE4 Evolution du poids de la LAD	<p>H1 : La LAD reste limitée à Paris (pour 50 à 80% du CA), soit 1 à 2 Mds à 5 ans, avec des métropoles et une distribution à l'échelle française qui reste limitée à des produits premium. De plus, les clients souhaitent être livrés à la même heure (pb de disponibilité de créneau) dans des centres villes de plus en plus difficiles d'accès.</p> <p>H2 : La LAD se répand de manière très forte sur l'ensemble des métropoles après avoir fait ses preuves sur le marché parisien. Les zones rurales sont également touchées à partir des bases logistiques que constituent les hypermarchés. La distribution de monocolis (vs « paniers multiproduits » = livraison de courses) est très dynamique et contribue à cette progression de la LAD.</p>
VE5 Evolution du poids du click&collect	<p>H1 : Le phénomène du drive plafonne rapidement à 8 à 10% de la distribution alimentaire car il touche majoritairement des cibles particulières qui correspondent à une phase de vie (couple biactif</p>

	<p>avec enfants). Les contraintes sur l'utilisation de la voiture limitent son développement.</p> <p>H2 : Les formes de retrait s'adaptent au parcours de vie des clients et à leurs pratiques. Elles se diversifient (drive piétons, consignes, artisans disposant de frigos) et se diffusent très rapidement dans la plupart des zones « passantes ».</p> <p>H3 : Le drive subit de plein fouet la concurrence de la LAD qui offre des services supérieurs pour le même prix.</p>
<p>VE6 Refacturation/Acceptation du coût de la livraison</p>	<p>H1 : Avec un dumping d'Amazon ou de <i>e-commerçants</i> agressifs, faire payer la livraison devient de plus en plus difficile. Une partie des consommateurs intègrent ce coût dans des abonnements annuels multiservices (type Prime).</p> <p>H2 : Après une période de conquête de parts de marché, les acteurs doivent faire face à des coûts logistiques croissants qu'ils peuvent alors répercuter au consommateur : ils relèvent leurs coûts de livraison / d'abonnement ou de seuil pour la livraison gratuite.</p>
POUR QUI ET OU?	
<p>VE7 Type de clients</p>	<p>H1 : Le <i>e-commerce</i> alimentaire reste limité à des CSP+ qui peuvent s'offrir le coût de la livraison ainsi que les services liés et qui doivent faire réduire fortement le temps passé à l'alimentaire + jeunes couples avec enfants / personnes âgées dépendantes pas forcément CSP+</p> <p>H2 : Le <i>e-commerce</i> touche toutes les couches de population (notamment celles qui sont confrontées à des temps de transport important et qui doivent optimiser leur emploi du temps). Pour les nouvelles générations, acheter ses produits (donc alimentaires) par internet devient un réflexe.</p>
<p>VE8 Géographie de la consommation <i>e-commerce</i></p>	<p>H1 : Le développement de la LAD se limite aux grandes agglomérations. Le drive ou plus largement le « click&collect » reste concentré dans les zones périurbaines.</p> <p>H2 : Le développement important du <i>e-commerce</i> implique un déploiement des zones de livraison à toute la France afin de satisfaire la demande du consommateur. Pour certaines zones rurales, les services logistiques proposés existent et sont limités à une centralisation des livraisons dans des points multiservices.</p>
QUEL TYPE DE PRODUITS ?	
<p>VE9 Largeur de gamme</p>	<p>H1 : Pour rationaliser la supply chain et diminuer les coûts de distribution, la largeur de gamme diminue. L'optimisation théoriquement instantanée de l'assortiment de l'offre en ligne (contrairement au commerce physique) contribue à cette rationalisation.</p> <p>H2 : Le consommateur a des attentes d'une offre la plus large</p>

	possible (théorie de la longue traîne) et des modèles de type Ocado, sont en capacité de lui répondre.
VE10 Grands types de produits concernés	<p>H1 : Le développement du <i>e-commerce</i> pour les produits frais reste limité avec des GMS qui mutent et deviennent des Grandes Surfaces Frais (et développement des espaces traiteur / restauration) avec des PGC livrés par leurs sites de <i>e-commerce</i></p> <p>H2 : Le consommateur qui reçoit des PGC de manière régulière chez lui ne conçoit pas de se limiter à cette offre. La gamme des produits frais disponibles s'étoffe peu à peu (+ plats préparés, kits repas, etc.)</p>

5.2 Les scénarii

5.2.1 Scénario 1 : l'élan brisé du e-commerce



Un converti ! C'est ainsi que se définit Eliott GERARD, ex-publicitaire, maintenant dirigeant d'une ONG qui promeut le covoiturage. Il retrace son parcours.

« A l'époque, en 2020, j'étais publicitaire et mon agence travaillait pour Amazon. Amazon était au faite de sa puissance, tout était possible, tout était fou, un peu comme juste avant l'explosion de la première bulle internet en 2000. En fait, 2020 a été l'année de tous les changements. La guerre commerciale entamée par Donald Trump a eu un impact fort sur l'ensemble de l'économie mondiale. La récession s'est accentuée alors que les économies développées avaient su retrouver quelques ressorts de développement depuis la crise de 2008/2009. Certains modèles économiques qui consommaient du cash sans rentabilité n'ont pas pu tenir le coup. C'est là qu'Amazon a dû revoir son modèle et limiter la casse. Il a dû arrêter Amazon Fresh et se recentrer sur les produits secs, notamment pour faire face à la concurrence des chinois qui ont pu s'appuyer sur des volumes d'achats mondiaux sans commune mesure et sur l'appui du parti communiste. A l'agence, où je travaillais, c'était la fin de l'âge d'or. On a dû arrêter de travailler avec Amazon et on a commencé à faire des campagnes, moins lucratives, pour le gouvernement.

La fin de cette période a fait réfléchir les gens. Une grande partie des consommateurs a adopté de nouveaux comportements disruptifs, tournés de plus en plus vers la recherche de contacts humains, la protection de l'environnement et la recherche de sens. Cette crise a été le déclenchement d'une vague de dé-consommation en volumes et en valeur, alors que tout une partie de la société, qui s'est paupérisée, en est réduite à faire la chasse aux promotions et aux bas prix.

Pour enrayer le chômage de masse, mais aussi faire face à de nouvelles aspirations de leurs électeurs, les gouvernements ont pris des mesures drastiques, notamment l'imposition de taxes très fortes sur les robots.

Heureusement, pour ma part, je n'ai pas été obligé de vendre mon appartement acheté à prix d'or en plein centre. Je me considère comme un privilégié. »

En ce qui concerne le *e-commerce* alimentaire, l'essor s'est limité aux PGC car le modèle économique de la livraison de produits frais s'est limité à quelques poches d'hyper-riche.

VARIABLES PIVOTS	
- Facteurs géopolitiques influençant l'économie mondiale et les échanges commerciaux	H2 : Face aux dérives de la mondialisation, les politiques décident de limiter les échanges de commerce internationaux, ce qui se traduit, à court terme, par une récession dans les économies « ouvertes ».
- Equilibre entre volonté de pouvoir d'achat et de consommation et volonté d'une consommation plus responsable et durable	H3 : Au regard des enjeux de développement durable, les consommateurs adoptent progressivement une consommation plus raisonnée, privilégient le « moins mais mieux », le DIY, l'occasion, etc. (d'abord les classes supérieures, suivies ensuite par le mécanisme d'imitation traditionnel par les classes intermédiaires puis les plus populaires).
- Coûts logistiques, soutenabilité des pratiques liées au e-commerce (environnement) et coût de l'énergie	H3 : Les coûts logistiques explosent car les législations liées à l'environnement (lutte contre les GES et les émissions polluantes, restriction d'accès au centre-ville...) prolifèrent et la main d'œuvre devient de plus en plus rare pour des métiers très stressants. On assiste à une augmentation croissante des coûts énergétiques liée soit à l'intégration d'externalités négatives dans le prix de l'énergie et à une réglementation plus en plus stricte pour tenir compte des défis planétaires, soit tout simplement aux coûts croissants d'extraction (et à une rentabilité des investissements en baisse) et à la volonté des pays producteurs de maintenir des prix élevés.
- Niveau de rejet d'une société déshumanisée, optimisée et robotisée : soutenabilité des pratiques liées au e-commerce (social)	H3 : La distribution physique se maintient alors que le e-commerce alimentaire plafonne, face à l'hostilité d'une part grandissante des consommateurs. Pour limiter le chômage de masse et être cohérent avec la volonté de réhumaniser la société, une taxe sur les robots est instaurée. D'un autre côté, la jurisprudence Take It Easy s'impose à tous les acteurs.
- Niveau de rejet des GAFA	H2 : Une part croissante des consommateurs souhaitent avoir des garanties sur l'éthique fiscale et sociale des distributeurs, se détournant d'acteurs mondialisés
- Evolution fiscale concernant l'e-commerce	H2 : Pour protéger le commerce de centre-ville une taxe sur tous les produits vendus sur internet (3%) est décidée ET/OU une taxe sur les GAFA est instituée.

VARIABLES DE SORTIE
<p>- Qui vend ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VE1-H1 : Les (grands) distributeurs restent maitres de la distribution alimentaire en France, y compris en <i>e-commerce</i>, sur un modèle similaire à la situation actuelle (dominance du drive, LAD limitée). ○ V2E-H1 : Amazon tire peu de bénéfice d'Amazon Fresh et concentre son offre alimentaire (site en propre) sur les produits secs de grande consommation (en essayant de tirer les prix vers le bas pour capter des parts de marché). ○ VE3-H2 : L'offre <i>e-commerce</i> des IAA en BtoC reste limitée à des créneaux spécifiques (VAD, IAA pure player, produits rares / hauts de gamme) sur de petits volumes. La majorité des sites IAA sont peu efficaces et restent des sites « vitrines ».
<p>- Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VE5-H1 : Le phénomène du drive (modèle actuel porté par les GMS) plafonne à 8-10% des achats alimentaires, car il touche une tranche de population spécifique qui correspond à un moment de vie (couple biactif avec enfants) et les contraintes sur l'utilisation de la voiture limitent son développement. ○ VE4-H1 : L'offre de service de livraison à domicile reste surtout limitée à l'agglomération parisienne (1-2% des achats alimentaires). ○ VE6-H2 : Passé la période de conquête de parts de marché, l'augmentation des coûts logistiques de la vente en ligne (avec l'accroissement des volumes) oblige les acteurs à répercuter davantage les frais de livraison au consommateur : augmentation et transparence des coûts de livraison ou relèvement des seuils de gratuité de livraison, ou durcissement des critères de poids des commandes.
<p>- Pour qui et où ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VE7-H1 : Le <i>e-commerce</i>, qui reste limité en volume global, concerne davantage : des catégories socio-professionnelles élevées capables de payer le (sur)coût de la livraison et des services liés et qui cherchent à réduire le temps passé sur l'alimentaire, et des couples avec enfants (ou personnes âgées dépendants) à charge pour des raisons de praticité / gain de temps. ○ VE8-H1 : Les zones rurales sont peu investies par le <i>e-commerce</i> pour des raisons de faible rentabilité (densité trop faible) : le drive ou plus largement le click & collect reste concentré dans les zones périurbaines (accessibles en voiture) alors que la LAD est concentrée sur les grandes agglomérations
<p>- Quel type de produits ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VE9-H1 : Pour rationaliser la supply chain et diminuer les coûts de distribution, la largeur de gamme online tend à se réduire ○ VE10-H1 : Le développement de la vente en ligne des produits frais reste limité. Les GMS se spécialisent Grandes Surfaces Frais (avec espaces traiteur / restauration) et livrent les PGC par leurs sites <i>e-commerce</i>.

5.2.2 Scénario 2 : Amazon way of life



Pour ce numéro de juin 2030, nous sommes partis à la rencontre d'une femme un peu spéciale, puisqu'elle est a été élevée au grade de LEADER par le Manager France de Grand Amazon, sa Sainteté Robert Voxhall. Pour nos chers youtubers, elle va nous faire profiter de son expérience et nous décrire un peu son quotidien ;

« - Comme 50% de la population, vous êtes une Primeuse, c'est ça ?

- En fait, non, je suis une Prime+, avec un abonnement permettant des livraisons tous les jours chez moi. En fait, je le réalise maintenant, mais tous les achats que je fais (y compris les services) passent par Amazon. En même temps, c'est plus facile, c'est devenu ma banque et mon opérateur téléphonique ! Ils me livrent même mes repas ! Et en plus, Alexa est devenue ma compagne de tous les jours...

- Et vous n'êtes pas tentée par les autres offres nouvelles des concurrents chinois, coréens et indiens (les plus compétitifs), depuis qu'ils ont augmenté les tarifs ?

- Non, et je ne comprends pas comment je pourrais vivre sans Grand Amazon...J'ai des amis qui font encore à l'ancienne, mais j'ai de plus en plus de mal à leur en parler, car ils sont rattachés à des valeurs auxquelles je ne crois plus. En fait, je préfère maintenant faire des visios avec les membres de la communauté Prime + pour partager nos avis sur les nouvelles offres et faire des suggestions qui pourraient conquérir le cœur du grand Jeff. Dans cette communauté, on retrouve même des retraités qui sont bien actifs et qui ont tout compris au système ! Pour certains, c'est même le seul lien avec l'extérieur quand ils n'ont plus la faculté de se déplacer.

- Comment expliquez-vous le succès du Grand Amazon ?

- En France, tout a commencé avec ce cher Gérard !

- Gérard ?

- Gérard X et sa famille en fait. Alors qu'on croyait qu'Amazon allait se rapprocher de Casino, il a préféré faire affaire avec le Distributeur A. En fait, il l'a racheté pour 0 euros, les X préférant acquérir 1,5% d'Amazon contre 100% du Distributeur A SA. A l'époque, il n'y avait qu'à Paris que

l'on pouvait profiter d'une offre maigrelette d'Amazon Fresh. Ce rachat a tout changé. Même si au début, on ne trouvait pas ce qu'on voulait, la transformation des hypers en base logistique relais pour livrer les centres villes a tout changé. De plus, cela a permis de développer l'offre que le Distributeur A maîtrisait et de pouvoir nous livrer. Bien sûr, il reste une partie du magasin qui s'est transformé en marché bio, mais je n'y vais pas.

- Comment ont-ils fait avec les nouvelles contraintes Climax ?

- Vous voulez parler de celles qui sont liées au « Nouveau pacte pour le climat » ?

- Oui

- Je ne sais pas trop, mais je sais qu'ils ont essayé toutes sortes de solutions : des drones, des robots livreurs et des camions autonomes. En tout cas, je suppose qu'ils font des économies de CO2 avec des gens comme moi car je me fais tout livrer, ça m'évite de prendre la voiture. De plus, il ne vient pas pour rien car j'ai plusieurs voisins qui sont aussi Prime+. J'ai discuté une fois avec le livreur (qui vient en véhicule électrique). Il était content de faire toujours les mêmes tournées programmées, comme il le faisait à la Poste avant !

- Et vous justement, comment ils font pour livrer ?

- Comme je suis rarement chez moi et que je ne veux pas être coincée par des horaires, je me suis fait installer un sas avec une serrure connectée. J'envoie un SMS au livreur avec un code à usage unique pour ouvrir la porte et déposer le colis. Je peux même voir à distance s'il a bien refermé !

- Bref le bonheur !

- Oui, la liberté ! Même si j'ai eu quelques mauvaises surprises à la livraison quand Alexa a pris l'initiative de changer **mes produits habituels pour des « génériques » (produits MDD d'Amazon) mais finalement j'ai réalisé qu'ils étaient de même qualité et moins chers, alors ça ne m'a pas dérangée !** »

VARIABLES PIVOTS

<p>- Niveau de rejet des GAFAs</p>	<p>H1 : Le niveau de rejet reste faible ou du moins, il ne se traduit pas dans les actes OU les GAFAs créent des fondations visibles qui redorent leur image (et/ou améliorent un peu leurs conditions sociales).</p>
<p>- Facteurs géopolitiques influençant l'économie mondiale et les échanges commerciaux</p>	<p>H1 : Pour continuer à croître, l'économie mondiale oblige les politiques économiques de chaque pays à résister aux sirènes du protectionnisme, ce qui contribue à maintenir un système relativement ouvert avec des zones économiques interdépendantes.</p>
<p>- Equilibre entre volonté de pouvoir d'achat et de consommation et volonté d'une consommation plus responsable et durable</p>	<p>H2 : Face à une inégalité croissante des revenus, la majorité de la population se paupérise et malgré sa volonté de consommer plus pour imiter les classes supérieures n'en a pas les moyens et donc « rogne » sur ses dépenses alimentaires pour privilégier les dépenses ostentatoires, marqueurs sociaux (voiture, téléphone portable, habits de marque, etc.) (<i>modèle récent et source de la crise des gilets jaunes</i>).</p>

<p>- Coûts logistiques, soutenabilité des pratiques liées au e-commerce (environnement) et coût de l'énergie</p>	<p>H1 : L'optimisation continue de la supply chain et la robotisation de certains actes (jusqu'à la livraison) permet de réduire petit à petit les coûts, d'autant que les flux de marchandises par point de livraison (en B2C) augmentent. Les préoccupations environnementales ne pèsent pas fortement sur le secteur des transports. L'utilisation de nouvelles technologies d'extraction conduisent à repousser plus longtemps le peak oil.</p>
<p>- Niveau de rejet d'une société déshumanisée, optimisée et robotisée : soutenabilité des pratiques liées au e-commerce (social)</p>	<p>H1 : Les consommateurs ne traduisent pas ce rejet dans leur mode de consommation (croissance continue du e-commerce y compris alimentaire) car ils sont devenus dépendants de la praticité et des différents services offerts en prime (streaming vidéo et musique, etc.).</p> <p>Pour limiter la pénibilité liée à certains métiers et pour accroître la productivité, l'industrie et une partie des services (logistique, services à la personne...) emploient de plus en plus de robots.</p> <p>D'un autre côté, le maintien d'une réglementation souple permet d'avoir des frais salariaux limités pour la logistique du dernier km avec des livreurs toujours plus ubérisés OU l'emploi de consommateurs-livreurs se développe.</p>
<p>- Evolution fiscale concernant le e-commerce</p>	<p>H1 : les dispositions fiscales demeurent inchangées (réglementations fiscales non contraignantes en FR).</p>

VARIABLES DE SORTIE

- Qui vend ?

- **VE1-H2** : La plupart des GMS n'arrivent pas à rattraper leur retard en matière de commerce digital et perdent des parts de marché face aux spécialistes du web.
- **VE2-H3** : Amazon décide de devenir un acteur majeur sur l'alimentaire et investit sur le secteur du frais en rachetant un grand groupe de distribution physique
- **VE3-H1** : Côté IAA, les grands groupes alimentaires mondialisés s'organisent et développement des offres BtoC. En effet, les produits PGC deviennent facilement comparables grâce à Internet et le facteur prix restant dominant pour le consommateur, les marges se réduisent.

- Comment ?

- **VE4-H2** : La **LAD se répand de manière très forte** sur l'ensemble des métropoles après avoir fait ses preuves sur le marché parisien. La distribution de monocolis (vs « paniers multiproduits » = livraison de courses) est très dynamique et contribue à cette progression de la LAD.
- **VE5-H3** : Le drive subit de plein fouet la concurrence de la LAD qui offre des services supérieurs pour le même prix
- **VE6-H1** : Le dumping prix pratiqué par Amazon pour gagner des parts de marché sur l'alimentaire rend la **répercussion des frais logistiques au consommateur** quasi impossible. Mais l'optimisation de la supply chain et la robotisation de certains actes, corrélés à l'augmentation des volumes de ventes online permet de réduire les **coûts logistiques**. La prise en compte du coût environnemental est faible.

- Pour qui et où ?

- **VE7-H2** : Les achats par internet se généralisent, y compris en alimentaire. Le *e-commerce* touche **toutes les couches de population** (notamment ceux qui ont des contraintes temps importantes)
- **VE8-H2** : Le développement important du *e-commerce* implique un **déploiement des zones de livraison** à toute la France afin de satisfaire la demande du consommateur. Pour certaines zones rurales, les services logistiques proposés existent et sont limités à une centralisation des livraisons dans des points multiservices.

- Quel type de produits ?

- **VE9-H2** : Le consommateur attend une offre la plus large possible (théorie de la longue traîne) et induit des modèles logistiques performants pour la gestion des stocks
- **VE10-H2** : Le consommateur qui a pris l'habitude d'acheter en ligne, notamment les PGC, attend une offre complète sur l'ensemble des produits alimentaires. La gamme de produits frais s'étoffe progressivement (incluant les kits repas, les plats préparés...).

5.2.3 Scénario 3 : Enfin casier ?



Pour ce nouveau numéro de LSA de juin 2030, nous revenons sur l'annonce fracassante qui a été faite lors de dernier salon international FoodOnline. En effet, c'est à cette occasion que l'on a appris que la centrale d'achat française géante LISC, regroupant les achats des anciennes enseignes Leclerc, Intermarché, Système U et feu-Casino, fusionnait ses activités avec celles de JD.com.

Nous retraçons dans cet article les principales étapes qui ont conduit à cette fusion.

En 2020, alors que les distributeurs français tremblaient encore face à Amazon, les articles de presse sur les conditions de travail des livreurs et sur la congestion des centres villes, ont changé la donne. La livraison à domicile a commencé à être remise en cause, avec un renforcement très important des contraintes liées à l'environnement notamment. La saturation des créneaux de livraison ou de remise en drive a achevé de transformer le modèle en place.

Amazon a modifié ses ambitions pour la France, en se recentrant son offre sur Pantry, avec une gamme courte. En effet, l'expérience d'Amazon Fresh a tourné court en 2020 avec des déficits abyssaux au regard de la taille des sites expérimentaux. Son mariage avorté avec Casino et l'hostilité des distributeurs français qui ont fait front commun ne lui a pas permis de développer une offre en frais convaincante.

Pendant ce temps, les distributeurs ont consacré moins de moyens à la LAD et ont pu finaliser le remodeling de tous leurs magasins (vers du 90% de l'offre en frais) et développer le parc des « magasins » d'ultraproximité. Ces « magasins » sont en fait des casiers proches des habitations ou des points de transfert modal (gares par exemple), voire présents dans les entreprises ou les locaux de coworking dont le nombre a explosé. Ces mutations ont permis de satisfaire une grande partie de la demande des *e-shoppers* dans le nombre n'a cessé de grandir.

Une partie des surfaces des hypermarchés se sont converties en bases logistiques.

L'implantation massive de ces casiers (il y a plus de 50 000 espaces de consignes de ce type en France aujourd'hui) a contribué à accroître encore l'omnicanalité du consommateur, qui :

- Se fait livrer à domicile son « fond de placard » 1 à 2 fois par mois maximum

- Se fait livrer une partie de ses courses PGC et en partie frais (dans une moindre mesure) dans les casiers
- Papillonne pour le reste de ses achats en frais entre les commerçants de quartier, sa moyenne surface frais, son marché et ses producteurs de F&L hydroponiques.

Seuls les consommateurs à haut revenu en centre-ville ont pu se payer le luxe d'une livraison « vertueuse » qui rime avec couteuse.

Une grande partie de l'offre en PGC, notamment celles liée aux marques nationales, fait l'objet d'une lutte acharnée entre distributeurs. Cette concurrence les a obligés à fusionner leurs centrales d'achat. Carrefour et Auchan ont ouvert le bal, suivi de près par Leclerc, Système U, Intermarché et Casino. Cora, adossé au groupe Delhaize, a trouvé des alliés hollandais (Ahold) et Allemand (Aldi).

VARIABLES PIVOT

<p>- Facteurs géopolitiques influençant l'économie mondiale et les échanges commerciaux</p>	<p>H1 : Pour continuer à croître, l'économie mondiale oblige les politiques économiques de chaque pays à résister aux sirènes du protectionnisme, ce qui contribue à maintenir un système relativement ouvert avec des zones économiques interdépendantes.</p>
<p>- Equilibre entre volonté de pouvoir d'achat et de consommation et volonté d'une consommation plus responsable et durable</p>	<p>H2 : Face à une inégalité croissante des revenus, la majorité de la population se paupérise et malgré sa volonté de consommer plus pour imiter les classes supérieures n'en a pas les moyens et donc « rogne » sur ses dépenses alimentaires pour privilégier les dépenses ostentatoires, marqueurs sociaux (voiture, téléphone portable, habits de marque, etc.) (modèle récent et source de la crise des gilets jaunes).</p>
<p>- Coûts logistiques, soutenabilité des pratiques liées au e-commerce (environnement) et coût de l'énergie</p>	<p>H2 : L'optimisation continue de la supply chain arrive tout juste à compenser les surcoûts liés à une pression réglementaires (nationale et locale) de plus en plus forte mais aussi à une hausse des cours du pétrole. L'emploi de véhicules propres et un meilleur bilan carbone permet de répondre à certaines exigences environnementales.</p>
<p>- Niveau de rejet d'une société déshumanisée, optimisée et robotisée : soutenabilité des pratiques liées au e-commerce (social)</p>	<p>H4 : Mixité des comportements entre consommation de masse (où le bas prix est la principale qualité), et choix d'un achat dans des circuits particuliers (marché, etc.) pour l'entretien de relation humaine de qualité ou choix de marques qui assurent des garanties (et donc sur ce point, développement du e-commerce).</p> <p>Le maintien d'une réglementation souple permet d'avoir des frais salariaux limités pour la logistique du dernier km avec des livreurs toujours plus ubérisés OU l'emploi de consommateurs-livreurs se développe.</p>

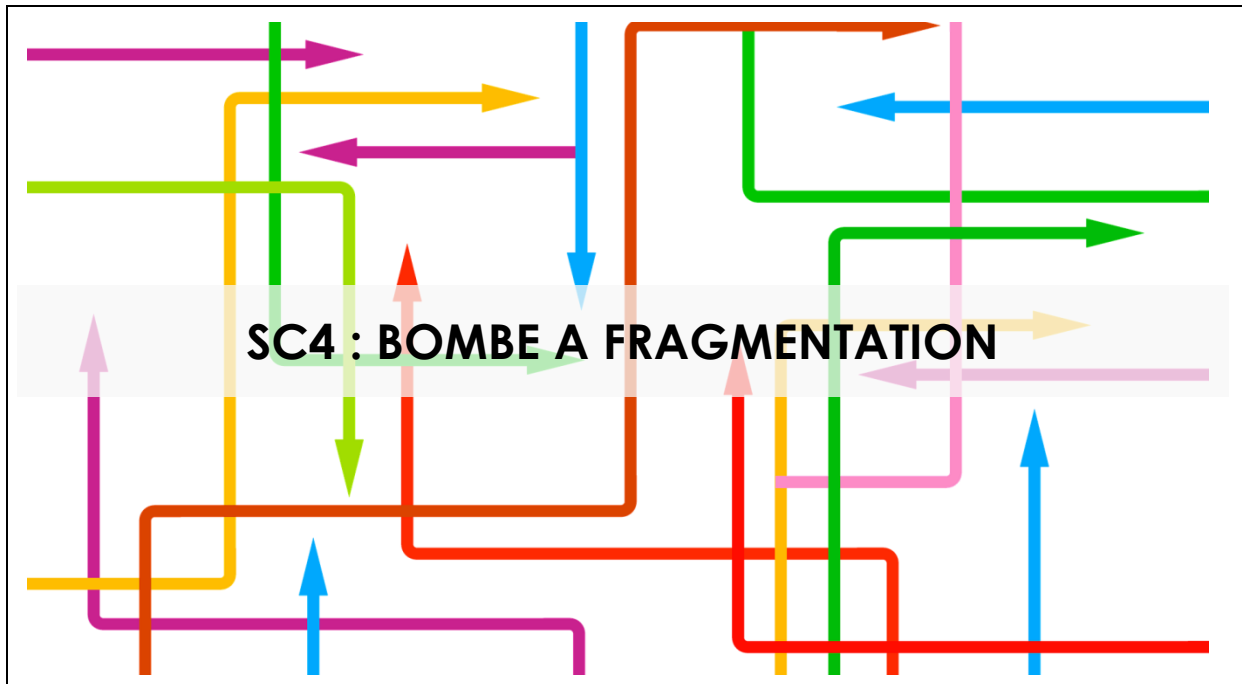
<p>- Niveau de rejet des GAFA</p>	<p>H2 : une part croissante des consommateurs souhaitent avoir des garanties sur l'éthique fiscale et sociale des distributeurs, se détournant d'acteurs mondialisés</p>
<p>- Evolution fiscale concernant le <i>e-commerce</i></p>	<p>H2/H3 : une taxe sur les GAFA est instituée ainsi que sur tous les produits vendus sur internet (3%)</p>
<p>VARIABLES DE SORTIE</p>	
<p>- Qui vend ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VE1-H1 : Les (grands) distributeurs réussissent à remporter la bataille du <i>e-commerce</i> alimentaire face aux géants du web mais au prix d'importantes évolutions du modèle de distribution alimentaire français ○ VE2-H2 : L'expérience d'Amazon en alimentaire n'est pas concluante (frais et même certains PGC), il se concentre sur une offre « en sec » à bas prix (« discount ») et laisse prospérer l'offre alimentaire sur son modèle marketplace. ○ VE3-H1 : Côte IAA, les grands groupes alimentaires mondialisés s'organisent et développement des offres BtoC. En effet, les produits PGC deviennent facilement comparables grâce à Internet et le facteur prix restant dominant pour le consommateur, les marges se réduisent. 	
<p>- Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VE5-H1 : Le phénomène du drive (modèle actuel porté par les GMS) plafonne à 8-10% des achats alimentaires, car il touche une tranche de population spécifique qui correspond à un moment de vie (couple biactif avec enfants) et les contraintes sur l'utilisation de la voiture limitent son développement. ○ VE4-H1 : L'offre de service de livraison à domicile reste surtout limitée à l'agglomération parisienne (1-2% des achats alimentaires). Les clients souhaitent tous être livrés sur des créneaux horaires communs dans les centres villes de plus en plus difficiles d'accès pour les véhicules motorisés. Pour le reste du territoire, l'offre de LAD concerne uniquement les produits premium (valeur produit / coût livraison suffisant pour justifier frais logistiques). ○ VE6-H2 : Passé la période de conquête de parts de marché, l'augmentation des coûts logistiques de la vente en ligne (avec l'accroissement des volumes) oblige les acteurs à répercuter davantage les frais de livraison au consommateur : augmentation des coûts de livraison, relèvement des seuils de gratuité de livraison, ou durcissement des critères de poids des commandes. 	
<p>- Pour qui et où ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VE7-H2 : Le <i>e-commerce</i> touche toutes les couches de population (notamment celles qui sont confrontées à des temps de transport important et qui doivent optimiser leur emploi du temps). Pour les nouvelles générations, acheter ses produits (donc alimentaires) par internet devient un réflexe. ○ VE8-H2 : Le développement important du <i>e-commerce</i> implique un déploiement des zones de livraison à toute la France afin de satisfaire la demande du consommateur. Pour certaines zones rurales, les services logistiques proposés existent et sont limités 	

à une centralisation des livraisons dans des points multiservices.

- Quel type de produits ?

- **VE9-H2** : Le consommateur a des attentes d'une offre la plus large possible (théorie de la longue traîne) et des modèles de type Ocado, sont en capacité de lui répondre.
- **VE10-H1** : Le développement du *e-commerce* pour les produits frais reste limité avec des GMS qui mutent et deviennent des Grandes Surfaces Frais (et développement des espaces traiteur / restauration) avec des PGC livrés par leurs sites de *e-commerce*

5.2.4 Scénario 4 : Bombe à fragmentation



Bonjour, je m'appelle Arthur. J'ai 20 ans et je suis étudiant en école de commerce. Pour payer mes études, je suis coordinateur le soir des livraisons qui auront lieu dans la nuit ou au petit matin.

Pas facile de s'y retrouver avec ces consommateurs et leurs centaines de distributeurs. Et une tomate par ci, un menu prêt à réaliser par-là, des courses spéciales allergiques au soja...

Et on n'a pas le droit de se tromper, sinon, c'est la porte directe. Heureusement, on est assisté par des algorithmes bien foutus et nos amis robots préparateurs de commandes. Ce sont eux qui font la navette entre les différents étages logistiques de notre entrepôt City de 25 étages dont 15 sous-terrains.

Tout cela pour remplir des casiers, livrer à domicile ou chez les commerçants du quartier...Moi, perso, je reste plus simple et je fais mes courses à Costcokill (évolution de Costco qui s'est associé à des chinois et des multinationales pour vendre des produits de grandes marques à prix usine !) 1 fois par semaine et je complète avec les fruit et légumes de la ferme hydroponique collective à laquelle je suis abonné.

Remarquez, mon job d'étudiant me sert aussi à alimenter certains de mes projets d'étudiants. Cela été facile pour moi de refaire l'historique de la distribution alimentaire de ces 10 dernières années, même si c'est toujours compliqué de retenir tous les événements. J'ai choisi de me centrer sur 2021 qui pour moi reste une année charnière, avec :

- La retraite de JC Naouri de Casino et la vente du groupe à un fonds de pension puis sa revente à la découpe aux survivants de la distribution
- La montée en puissance d'Amazon qui a racheté une partie du parc d'Auchan
- L'émergence des premières PEPITES (des start-ups qui ont inventé des nouveaux concepts) et des COMMU (des distributeurs « communautaires » liés à une communauté de consommateurs)
- L'effritement des distributeurs « classiques » qui ont dû racheter une partie des acteurs précédents

A côté de cela, on a bien vu une segmentation très forte entre des artisans commerçants de centre-ville qui ont servi des attentes « haut de gamme » des bourgeois et les gens comme moi qui n'ont pas

de moyens et qui ont dû aller vers des discounters « globalisés ». C'est moche, mais je n'ai pas le choix !	
VARIABLES PIVOT	
Ce scénario est une combinaison des 2 derniers scénarii, avec une dispersion encore plus grande des flux, des acteurs et des modes de distribution. Il repose sur les hypothèses suivantes :	
- Facteurs géopolitiques influençant l'économie mondiale et les échanges commerciaux	H1 : Pour continuer à croître, l'économie mondiale oblige les politiques économiques de chaque pays à résister aux sirènes du protectionnisme, ce qui contribue à maintenir un système relativement ouvert avec des zones économiques interdépendantes.
- Equilibre entre volonté de pouvoir d'achat et de consommation et volonté d'une consommation plus responsable et durable	H2 (variante) : face à une inégalité croissante des revenus, la majorité de la population se paupérise et aspire à consommer plus comme d'autres classes sociales peuvent se le permettre. Par contre, certains consommateurs se regroupent en communautés d'acheteurs qui prônent des valeurs qui ne sont pas forcément consuméristes. Pour ces consommateurs, le coût moyen des produits augmente par rapport à la distribution traditionnelle (poids des acheteurs plus faible, clientèle ciblée, produits de niche...)
- Niveau de rejet des GAFA	H1/H2 La société est clivée à ce niveau (voir les consommateurs au niveau de leur comportement qui peuvent être pluriels dans la même semaine ou le même jour). Le niveau de rejet n'est pas total car certains clients passent par Amazon ou des méga-discounters internationaux. A contrario, une partie des consommateurs privilégient des challengers voire des acteurs perçu comme « Petit Poucet » (même si ce sont des filiales de grands groupes).
- Coûts logistiques, soutenabilité des pratiques liées au e-commerce (environnement) et coût de l'énergie	H1 : l'optimisation continue de la supply chain et la robotisation de certains actes (jusqu'à la livraison) permet de réduire petit à petit les coûts. Des systèmes organisationnels (entrepôts partagés, algorithmes) permettent de limiter, autant que possible, les coûts logistiques. L'utilisation de nouvelles technologies d'extraction conduisent à repousser plus longtemps le peak oil.

<p>- Niveau de rejet d'une société déshumanisée, optimisée et robotisée : soutenabilité des pratiques liées au <i>e-commerce</i> (social)</p>	<p>H1 : les consommateurs ne traduisent pas ce rejet dans leur mode de consommation (croissance continue du <i>e-commerce</i> y compris alimentaire). Pour limiter la pénibilité liée à certains métiers et pour accroître la productivité, l'industrie et une partie des services (logistique, services à la personne...) emploient de plus en plus de robots.</p> <p>Le maintien d'une réglementation souple permet d'avoir des frais salariaux limités pour la logistique du dernier km avec des livreurs toujours plus ubérisés OU l'emploi de consommateurs-livreurs se développe. C'est une des conditions indispensables de ce scénario où la dispersion des flux est maximale</p>
<p>- Evolution fiscale concernant le <i>e-commerce</i></p>	<p>H1 : les dispositions fiscales demeurent inchangées (réglementations fiscales non contraignantes en FR)</p>
<p>VARIABLES DE SORTIE</p>	
<p>- Qui vend ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VE1-H2 : La plupart des distributeurs ont trop de retard dans le <i>e-commerce</i> alimentaire et perdent des PDM (hors rural). En réalité, les (grands) distributeurs souffrent face à la dispersion des flux de consommation. La concentration est inévitable (y compris à l'échelle internationale). Les « survivants », quand ils en ont la possibilité financière, acquièrent ou filialisent de plus petits acteurs, plus agiles. ○ VE2-H3 : L'expérience d'Amazon en alimentaire se poursuit et se développe, avec l'appui d'un partenaire distributeur. ○ VE3-H1 : Côté IAA, les grands groupes alimentaires mondialisés s'organisent et développement des offres BtoC, y compris en s'appuyant sur un réseau physique existant. Les PME ont accès à des canaux de distribution plus diversifiés via des marketplaces ou de nouveaux distributeurs. ○ De nouveaux distributeurs, de taille plus réduite et souvent des pure-players (marketplace ou revendeurs), se développent, avec 2 types de modèles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distributeurs « communautaires » répondant à une cible spécifique, avec quelques magasins spécifiques dans des grandes métropoles, mais s'appuyant sur le <i>e-commerce</i> ▪ Acteurs proposant de nouveaux concepts 	
<p>- Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VE4-H2 / VE5-H2 : Tous les types de remise au consommateur vont se côtoyer et se développer ○ VE6-H2 : Après une période de conquête de parts de marché, les acteurs doivent faire face à des coûts logistiques croissants qu'ils peuvent alors répercuter au consommateur : ils relèvent leurs coûts de livraison / d'abonnement ou de seuil pour 	

la livraison gratuite.

Pour ce scénario, cela se traduit par les hypothèses suivantes : les distributeurs alternatifs devront surement répercuter le coût de la livraison (plus faible poids économique) ou élever leurs marges. Ils auront tendance à inciter les consommateurs à pratiquer du click&collect dans des lieux appartenant à leur communauté

- Pour qui et où ?

- **VE7-H2** : Le *e-commerce* **touche toutes les couches de population** (notamment celles qui sont confrontées à des temps de transport important et qui doivent optimiser leur emploi du temps). Pour les nouvelles générations, acheter ses produits (donc alimentaires) par internet devient un réflexe. Une partie des consommateurs (les moins aisés) vont continuer à fréquenter la distribution physique (notamment le Hard Discount), mais pourront également réaliser une partie de leur achat via le web (PGC discountés avec des regroupements d'achat entre consommateurs).
- **VE8-H2** : Le développement important du *e-commerce* implique un **déploiement des zones de livraison** à toute la France afin de satisfaire la demande du consommateur. Pour certaines zones rurales, les services logistiques proposés existent et sont limités à une centralisation des livraisons dans des points multiservices.

- Quel type de produits ?

- **VE9-H2** : Des gammes larges et ciblées pour les consommateurs « communautaires » / des gammes très restreintes pour l'attente de discount
- **VE10-H2** : Tous les types de produits (frais, surgelés et secs) sont concernés.

5.3 Prise de recul par rapport à ces scénarii

Pour tester ces scénarii, un groupe d'experts a été réuni (principalement dans les domaines de la logistique, du comportement des consommateurs, des GMS, de la *food tech*, du secteur bancaire...) le 24 janvier 2019. Cet éclairage a été complété par les échanges qui ont eu lieu lors du Comité de Pilotage de l'étude où la présentation des scénarii a été effectuée.

5.3.1 Les premières réactions sur l'ensemble des scénarii

Aucun scénario proposé ne fait l'unanimité au sein du groupe, voire ne recueille de majorité, ce qui traduit un manque de visibilité, y compris au niveau d'experts du secteur. On peut imaginer les difficultés que les acteurs de la filière ressentent pour réaliser leur choix d'investissement !

Pour affiner les scénarii, il serait pertinent de distinguer la demande qui est liée à des **produits « utilitaires »**, de la demande liée à des **attentes moins basiques** (plaisirs, nutrition, achats *impulse*, etc...)

Il paraît illusoire de voir des multinationales regrouper leurs offres, même partiellement.

Il est important de distinguer le type de mixité de comportement entre le scénario 3 (Enfin casiers !) et 4 (Bombe à fragmentation) :

- La mixité de comportements et des types de distribution s'exprime à l'échelle d'un individu pour le SC3.
- Pour le SC4, la mixité de comportements se fait sur l'ensemble de la population, avec des canaux de distribution très fragmentés, mais qui ciblent bien une grande partie des besoins d'un consommateur.

5.3.2 Des interrogations sur les moteurs de développement du e-commerce

Alors que certains scénarii peuvent s'inspirer partiellement de situations existantes dans d'autres pays (favorisant la LAD par exemple), il faut prendre des précautions quand il s'agit de **transposer des modèles économiques benchmarkés** à l'étranger au vu des **spécificités françaises** :

- Rapport spécifique des français à l'alimentation
- **Difficulté à rémunérer le service** (pas de culture du pourboire par exemple), ce qui interroge sur le modèle économique de la LAD dont le coût presté serait de 17 €/coût de frein (arrêt pour une livraison)
- Exigences sanitaires importantes
- Densité d'habitation plus faible que dans d'autres pays (Asie)
- Coût de main d'œuvre plus élevé

Le modèle de drive est pertinent pour une chaîne de valeur française, en raison de l'impossibilité de refacturer la livraison pour la majorité des consommateurs :

- Payer un service n'est pas dans la mentalité française (« service compris »)
- Une grande partie des consommateurs n'a pas les moyens de se l'offrir
- Possibilité de voir émerger durablement de nouveaux modèles de drive :
 - Drive piéton car une partie grandissante de la population n'est plus motorisée
 - Agrégation de nouveaux flux sur ces entrepôts de proximité (modèle marketplace)

Si on analyse **les 2 principaux moteurs du développement du e-commerce non-alimentaire** (largeur de gamme et discount) et qu'on les transpose à l'alimentaire, on s'aperçoit que le développement devra s'appuyer sur d'autres sous-jacents :

- Le modèle de longue traîne/largeur de gamme existe déjà avec les GMS, avec une offre importante en physique (modèle de l'hypermarché développé en France) ;
- La recherche de prix bas par comparaison est également assez favorable pour le consommateur avec des prix rendus consommateur assez compétitifs.

Un des moteurs pourrait être alimenté par le besoin de **réduire au maximum les contraintes et d'avoir de nouveaux arbitrages de gestion du temps** en défaveur des achats alimentaires (volonté de gagner de la liberté). Ainsi, au-delà de la recherche de prix, le modèle de développement du *e-commerce* pourrait se baser sur une réponse à une demande solvable de services par exemple : gain de temps, assistance au choix, adaptation personnalisée de l'offre...

En effet, grâce à des algorithmes puissants et à la disponibilité de données sur la vie privée (localisation, activités, santé...), les acteurs spécialistes de la data sont en capacité de proposer des produits adaptés à la demande en temps réel (voire de manière prédictive).

5.3.3 Principales réactions quant aux scénarii eux-mêmes

☉ Scénario 1 : Elan brisé du *e-commerce*

Pour la plupart des participants au groupe de travail, le premier scénario ne semble pas crédible (plafonnement des volumes *e-commerce*), car la prise de commande via une offre virtuelle continuera de se développer. Par contre, les modalités de remise au consommateur pourraient évoluer.

A contrario, selon d'autres retours, le scénario 1 peut advenir avec **d'autres conditions de mise en place**. Des questions d'image peuvent surgir et contribuer à une plus grande prise de conscience d'une partie de la population des impacts environnementaux, sociaux, sociétaux liés au développement du *e-commerce*.

☉ Scénario 2 : Amazon Way of life

L'émergence de certains scénarii (comme le scénario 2) pourrait être conditionnée à la politique de l'« **instauration de références** » par des acteurs qui en ont la capacité, y compris en faisant du dumping, notamment pour proposer une livraison à 0 €. En effet, ce temps d'imprégnation de nouveaux comportements engendrera un standard sur lequel il sera difficile de revenir par la suite.

Dans le cadre du scénario 2, où Amazon devient un distributeur incontournable, le rapport de force serait en défaveur des IAA, notamment des PME, avec :

- Des capacités de sélection de l'offre très puissantes, avec des risques d'éviction pour les PME et TPE qui n'ont pas de moyens en :
 - Merchandising/commercial pour un meilleur référencement
 - Marketing pour stimuler la demande
- Une concentration des achats qui pourrait être redoutable pour la capacité de négociation des offreurs
- Des pratiques d'achat parfois déshumanisées, mais surtout transnationales (rationalité économique > origine nationale)

☉ Scénario 3 : Enfin casier ?

Le **modèle économique du casier (scénario 3) ne permettrait pas d'assurer une bonne rentabilité des investissements consentis** (taux de rotation des retraits trop faible, coût du casier trop important).

Ce scénario se traduirait plutôt par une explosion du nombre de « *drives piéton* » ou d'une mixité de remise au consommateur sous un mode de click&collect.

Dans le cadre du scénario 3, où les acteurs acheteurs changent peu de nature, mais **où la présentation de l'offre évolue**, les effets pourraient être distincts **selon la taille de l'entreprise** :

- Pour les fabricants de MDD, peu d'évolutions ;
- Pour les fabricants de marque nationale, des moyens seraient dégagés pour continuer à être bien référencés ;
- Pour les PME, la question de la visibilité et la notoriété se posera, même si elle peut être contrebalancée par une volonté des GMS de promouvoir des offres différentiantes et apporteurs de marge.

● **Scénario 4 : Bombe à fragmentation**

Des évolutions de comportements et d'attentes qui seraient favorables à l'apparition de challengers plus agiles que les GMS ou plus à même de satisfaire des attentes très ciblées.

Certaines marketplaces pourraient agréger des offres très segmentées, mais cela nécessite de lourds investissements en référencement/marketing pour générer le trafic clients, sauf à s'adosser à des sites possédant des flux préexistants.

Cette prolongation de l'omnicanalité du consommateur pourrait se produire, mais à une **échelle plus réduite**. En effet, l'augmentation des coûts logistiques et la nécessité d'atteindre une taille critique pourrait réduire les effets systémiques envisagés.

Dans le cadre du scénario 4, où les **canaux de distribution se démultiplient**, la situation serait plus favorable aux IAA :

- Multiplication des acheteurs ;
- Plus faible pouvoir de marché pour ces acheteurs
- Possibilité de voir émerger des modèles *pure-player*
- Mais un risque d'augmentation du coût commercial pour les multinationales qui devront être présentes partout

5.3.4 3 variables prospectives clefs

Les échanges sur les scénarii reviennent sur 3 thématiques fortes, qui nous paraissent constituer des variables prospectives-clés : le coût de la logistique, le consentement à payer les services offerts par le *e-commerce* et l'implication d'Amazon dans le *e-commerce* alimentaire.

Nous avons recensé dans cette partie les principaux facteurs pouvant influencer sur ces variables.

5.3.4.1 Le coût de la logistique

Au vu du poids des coûts logistiques par rapport au prix du produit (souvent faible au regard du poids à transporter et des modalités de transport spécifique (tri-température parfois)), ce point est essentiel pour déterminer les modalités du futur *e-commerce* alimentaire. Au-delà des aspects réglementaires, d'autres facteurs peuvent être déterminants :

⊙ Facteurs potentiels de réduction des coûts

- Massification des flux :
 - avec le développement de la LAD pour tout type de produit (*e-commerce* qui devrait être multiplié par 2 à 3 fois d'ici 5 ans)
 - sur des points de collecte consommateurs (drives, casiers, etc...);
- Limitation aux zones denses ;
- Elargissement des heures de livraison (point de récupération massifié) ;
- Emploi de robots ;
- Mise en place d'infrastructure de massification ;
- Synergies entre fournisseurs alimentaires/non alimentaires ou entre solutions livrées (produits alimentaires/repas) pour réduire le coût de la livraison.

⊙ Facteurs potentiels d'accroissement des coûts

- Durcissement de la réglementation environnementale (exigence de moyens plus forte, taxes...);
- Durcissement de la réglementation sociale (taxe robot, fin de l'uberisation, contrôles accrus) ;
- Limitation d'accès aux zones denses selon les politiques des villes ;
- Engorgement des points de massification avec l'accroissement des trafics ;
- Difficultés liées aux ressources humaines (recrutement, formation, pénibilité, salaires...);
- Le panier moyen pourrait se réduire car des produits sensibles (comme le poisson) pourraient continuer à être distribués en physique.

5.3.4.2 Le consentement à payer les services offerts par le e-commerce

Alors que les initiatives liées à la LAD se développent, des interrogations se font jour sur le modèle économique induit et sur la part des coûts que le consommateur pourrait payer demain pour permettre d'atteindre des équilibres économiques durables.

⊙ Facteurs potentiels d'acceptation du prix du service

- Consentement à payer pour une partie aisée de la population et pour une partie grandissante de la population, y compris dans les nouvelles générations de consommateurs (difficile à quantifier) :
 - pour qui, faire les courses est une corvée
 - qui aspire à réduire au maximum les contraintes du quotidien en utilisant des nouveaux services ;
- **Capacité des opérateurs à « offrir » la livraison**, via différentes modalités (cash de l'entreprise, augmentation des marges commerciales, modification de l'assortiment en privilégiant les

produits plus rémunérateurs). Ces pratiques instaurent (ou ont déjà instauré) une norme ou une référence qu'il sera difficile de ne pas respecter par la suite ;

- **Optimisation des coûts sur les 2 volets** : picking et livraison (robotisation en entrepôt plus « facile ») pour être le plus compétitif possible par rapport à un passage en caisse (comparaison entre les coûts liés à un achat physique en magasin et ceux qui sont induits par les postes entrepôt et livraison)
- Intégration de **nouveaux services**, en termes de proposition d'offre ciblée et personnalisée, de facilité de remise au consommateur (livraison le dimanche par exemple) ...

⊙ **Facteurs potentiels de fragilisation du consentement à payer**

- Actuellement, le modèle hyperdominant repose sur le « **bénévolat** » du consommateur pour le picking et pour le transport jusqu'à son domicile
- Possible augmentation du temps libre (réduction du temps de travail à terme, chômage parmi certaines couches de population), y compris subi, ce qui peut conduire les consommateurs à se lancer dans l'autoproduction (voir Détroit), ce qui peut modifier leurs besoins et leurs attentes en termes alimentaires.
- Part importante de la population qui a des revenus limités : selon l'INSEE, 50% de la population gagne moins de 1800 €, voire 1650 € pour les femmes. Une étude récente évoque qu'une moitié des Français (48%) vit des fins de mois difficiles, dont 35% parviennent difficilement à finir le mois en se restreignant, et 13% sont obligés de puiser dans leurs réserves ou d'emprunter. 32% cherchent presque systématiquement les prix les plus bas quand ils font leurs courses alimentaires⁶⁷.

5.3.4.3 La durée de l'implication d'Amazon dans le e-commerce alimentaire

Même s'il est difficile de faire reposer une variable sur la stratégie d'un seul acteur économique privé, les débats ne cessent de tourner autour du rôle qu'Amazon pourrait tenir dans le développement du e-commerce alimentaire en France, mais aussi dans d'autres pays du monde.

⊙ **Facteurs favorisant cette implication**

- Enjeu de chiffre d'affaire, de renforcement de parts de marché et d'amélioration du « taux de captivité » du consommateur ;
- Possible partenariat avec un distributeur ;
- Plusieurs modalités testées : marketplace, Pantry, Fresh/Prime...ce qui permet l'acquisition de références sur différents segments de l'offre ;
- Demain, possibilité pour Amazon de se concentrer uniquement sur la prestation de service (marketplace/livraison) ;
- Capacité d'investissement importante (27,8 Mds de \$ en 2017)⁶⁸ y compris pour des acquisitions externes ; avec un budget marketing de 10 Mds de \$ en 2017 ;
- Expérience d'une phase d'investissement longue sans rentabilité pour devenir profitable sur le secteur de la vente de produit (*Retail*) ;
- Rachat de magasins physiques pour maîtriser l'approvisionnement et capter de la data.

⁶⁷ Selon le sondage réalisé auprès de 10 000 personnes, pour l'Institut Montaigne par ELABE « La France en morceaux, Baromètre des Territoires »

⁶⁸ Source : *Amazon Annual Report 2017* p 23

⊙ **Facteurs freinant cette implication**

- Pas ou peu de compétences et de capacités encore de sourcing pour travailler sur une offre élargie en frais ;
- Pas de rentabilité prouvée du modèle économique actuel de l'activité « *Retail* » à l'international (vente de produit par Amazon ou par des vendeurs tiers sur la marketplace), qui repose en partie sur les profits issus de l'activité Cloud (Amazon Web Services, AWS) et des USA ;
- Risque de démantèlement à terme des 2 activités (Retail/Cloud) ;
- Possible mise en place d'une Taxe GAFA/*e-commerce*.

	Year Ended December 31,		
	2015	2016	2017
Operating Income (Loss):			
North America	\$ 1,425	\$ 2,361	\$ 2,837
International	(699)	(1,283)	(3,062)
AWS	1,507	3,108	4,331
Consolidated	<u>\$ 2,233</u>	<u>\$ 4,186</u>	<u>\$ 4,106</u>

Figure 47 : Extrait du rapport financier d'Amazon de 2017

À noter qu'il n'est pas possible de connaître l'activité précise d'Amazon sur le secteur alimentaire, ni si ce secteur est profitable.

6. Conclusions

Le *e-commerce* est en train de mettre à nu les **fragilités du système de distribution massifié actuel**. Les GMS, principaux acheteurs des IAA, sont confrontées à un quadruple défi :

- Faire face à la réalité du marché actuel (quasi-stagnation des ventes, poids promo important, concurrence liée à l'omnicanalité) :
 - Restructurer des surfaces commerciales devenues excédentaires (notamment sur le volet non-alimentaire), avec une baisse de la rentabilité au m²
 - Gérer une baisse de la rentabilité liée à la guerre des prix : mise en avant de produits à plus forte rentabilité (apporteurs de marges compensatoires), pression renforcée sur les fournisseurs
- Réagir face à l'arrivée de nouveaux entrants :
 - **Investir massivement dans le digital, la gestion et la valorisation des datas**
 - Investir dans des nouveaux modes de distribution : drive, LAD...

Il semble difficile pour les acteurs en place de mener tous les chantiers de front et une partie de ces défis pourrait être accomplie en **s'adossant à des partenaires** (financiers, logisticiens, GAFAM et BATX pour l'exploitation des datas...).

L'*e-commerce* va continuer à se développer (attente à un doublement voire un triplement d'ici 5 ans) et créera de **nouvelles opportunités**, notamment dans un contexte de demande d'alimentation assistée. L'interface avec le consommateur va continuer à évoluer : accroissement des ventes via le smartphone et les enceintes connectées, refonte des sites de vente qui risquent de voir leur présentation et leur ergonomie fortement évoluer, évolution des services associés à l'alimentation...

Malgré tout, il existe une **vraie difficulté pour anticiper l'ampleur du changement de paradigme**. D'un côté, des initiatives pourraient avoir des effets systémiques dans certains secteurs si elles réunissent plusieurs conditions (capacité d'investissement, trafic important, optimisation logistique...). De l'autre, le secteur alimentaire reste handicapé par des marges relativement faibles et une logistique coûteuse.

L'émergence de nouvelles parties prenantes pourrait être bénéfique sur certains aspects : création de nouveaux flux commerciaux, notamment pour les PME, accroissement de la concurrence face à un nombre réduit d'acheteurs à fort pouvoir de marché.

D'autres aspects sont moins rassurants : quid de la largeur et de la profondeur de gamme demain dans le cas particulier de l'alimentaire ? Certains produits sous-performants en digital devront trouver d'autres alternatives de distribution ? Quel risque de concentration du nombre d'acheteurs avec la consolidation de la distribution ?

Quoi qu'il en soit, pour profiter de ces évolutions, les IAA devront remplir certaines conditions :

- Elles devront tout d'abord **prendre conscience des enjeux** liés au *e-commerce*, ce qui n'est pas forcément acquis au vu des réactions de certaines entreprises interrogées lors de l'enquête. **L'activité de veille** est encore plus stratégique qu'avant, mais avec une difficulté d'accès à des sources fiables.
- Alors que les IAA de plus grande taille se dotent de services ad hoc, les PME doivent détenir de **nouvelles compétences en marketing/merchandising**. **La collecte, l'utilisation et la revente de la data est un autre chantier stratégique**. Les alternatives à cette acquisition de compétences qui peut être coûteuse pourraient être : la formation, l'externalisation ou la mutualisation entre entreprises.
- Certaines clés d'accès devront être maîtrisées : référencement, communication digitale basique, gestion de la blockchain, excellence logistique.

- Le développement des ventes en direct vers le consommateur ne permettra pas de créer un canal commercial suffisamment structurant, mais aura un rôle d'apprentissage important (comme pourrait l'être une boutique physique : test de réaction par rapport à un produit, une campagne de communication grand public ou ciblée sur la communauté d'acheteurs...)

L'ensemble de ces (r)évolutions se place dans **un contexte d'un système alimentaire en pleine mutation**. Les changements de comportements des consommateurs s'accroissent, l'industrie alimentaire française doit faire face à une crise de confiance de la part des consommateurs, les modes de production agricole instaurés au sortir de la seconde guerre mondiale sont remis en cause, les acteurs de la chaîne alimentaire sont interpellés sur la répartition de la valeur...

Dans ces conditions, il devient **difficile pour les industries alimentaires de discerner les priorités en termes d'investissements** au-delà de celles qui sont liées aux capacités productives et commerciales (humaines et matérielles).

Le présent dossier n'apporte qu'une partie de l'éclairage sur ce sujet du *e-commerce* et n'aborde que très partiellement les enjeux liés à la digitalisation des entreprises.

Au-delà du besoin rapide de réactualiser les analyses réalisées en 2018/2019, les lecteurs devront assurer leur propre système de veille pour comprendre les signaux faibles pouvant les alerter des prochains changements systémiques.

7. Annexes

7.1 Liste des figures

Figure 1 : Inauguration du premier hypermarché de Carrefour le 15 juin 1963 (source : LSA)	6
Figure 2 : Numéro 248 de LSA datant de 1968 (source : LSA)	6
Figure 3 : Evolution du CA du <i>e-commerce</i> en Mds d'€ de 2000 à 2010 (source : Bilan annuel du <i>e-commerce</i> en 2010, FEVAD 2011).....	7
Figure 4 : Evolution du CA du <i>e-commerce</i> en Mds d'€ de 2010 à 2017 (source : Les chiffres-clés, FEVAD 2018)	7
Figure 5 : Parts de marché et chiffres d'affaires du <i>e-commerce</i> par secteur en 2017 (source : Les chiffres-clés, FEVAD 2018)	8
Figure 6 : Schématisation des formes de commerce (source : BLEZAT Consulting).....	10
Figure 7 : Schématisation du fonctionnement d'une <i>marketplace</i> (place de marché) (Source : Blezat Consulting).....	11
Figure 8 : Différentes formes de commerce en ligne concernant directement ou indirectement les IAA (source : BLEZAT Consulting, 2018)	12
Figure 9 : Répartition des entreprises interrogées selon le type de produits fabriqués, en nombre d'entreprises (source : BLEZAT Consulting)	15
Figure 10 : Répartition des entreprises interrogées selon leur taille, en nombre d'entreprises (source : BLEZAT Consulting)	15
Figure 11 : Ventes alimentaires en France en 2017 (source : Les dépenses on line des français... Quelle réalité en 2018 ? Kantar Worldpanel, 2017).....	19
Figure 12 : Modalités de retrait des ventes alimentaires effectuées sur internet en 2017 (source : Les dépenses on line des français... Quelle réalité en 2018 ? Kantar Worldpanel, 2017)	19
Figure 13 : Nombre de visites mensuelles pour des sites de distributeurs et de livraison de repas (source Similar Web, traitement BLEZAT Consulting)	28
Figure 14 : Nombre de visites mensuelles pour des sites de ventes de produits alimentaires spécialisés (source Similar Web, traitement BLEZAT Consulting)	29
Figure 15 : Répartition de l'activité du <i>e-commerce</i> par tranche de CA des sites marchands, tous secteurs confondus (source Fevad iCE, chiffres-clés 2018)	29
Figure 16 : Part de marché des différents segments de la consommation hors domicile (source : Xerfi, traitement Blezat Consulting)	31
Figure 17 : Acteurs de la distribution sur le marché FOODSERVICE (source : GIRA FOODSERVICE)	32
Figure 18 : Campagne marketing du site de vente en ligne de Transgourmet (source : Transgourmet).....	33
Figure 19 : Site de vente en ligne du Marché de Rungis (source : https://rungismarket.com/fr/decouvrir).....	36
Figure 20 : Page d'accueil d'Amazon Business (source : LSA 14/03/2018)	37
Figure 21 : Représentation schématique de la création de nouveaux canaux de commercialisation grâce au développement du <i>e-commerce</i> (source : BLEZAT Consulting).....	38

Figure 22 : Zoom sur les nouveaux canaux de commercialisation générés par le <i>e-commerce</i> indirects pour les IAA.....	39
Figure 23 : Site de vente en ligne de Carrefour (source : https://www.carrefour.fr/)	39
Figure 24 : Site de vente en ligne d'Amazon Pantry (source : https://www.amazon.fr/gp/pantry/info).....	40
Figure 25 : Site de vente de Transgourmet (source : https://webshop.transgourmet.fr/)	40
Figure 26 : Zoom sur les achats « électroniques » pour les IAA.....	41
Figure 27 : Page d'accueil du site Actimeat.fr en novembre 2018 (source : http://actimeat.fr/)	42
Figure 28 : Zoom sur les nouveaux canaux de commercialisation professionnels générés par le <i>e-commerce</i> pour les IAA.....	43
Figure 29 : Extrait du site www.procsea.fr	44
Figure 30 : Zoom sur les nouveaux canaux de commercialisation vers les particuliers générés par le <i>e-commerce</i> pour les IAA	44
Figure 31 : Répartition des réponses des chefs d'entreprises d'industrie alimentaires interrogés en avril 2018 (source LSA et KPMG, avril 2018).....	45
Figure 32 : Zoom sur les nouveaux canaux de commercialisation à l'export générés par le <i>e-commerce</i> pour les IAA.....	46
Figure 33 : Part de marché en valeur du drive par enseigne du 19 février au 18 mars 2018 (source Kantar Worldpanel, traitement LSA).....	49
Figure 34 : Type de produits achetés par les clients des différents formats (source : étude Segment, illustration des Ateliers du <i>Drive</i> , Edition Dauvers, septembre 2018)	60
Figure 35 : Nombre de références en PGC et Frais LS par format de distribution (source : Nielsen et publication par Olivier Dauvers Editions, juillet 2017)	61
Figure 36 : Répartition de l'assortiment moyen pour le PGC et le frais LS (source Nielsen, juin 2015, traitement LSA).....	62
Figure 37 : Illustration des différents intervenants dans le cadre d'une <i>marketplace</i> (source : https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1205502-infographie-l-ecosysteme-des-marketplaces/).....	63
Figure 38 : Classement des acteurs s'occupant des transports de colis (source : Étude prospective sur la logistique du dernier kilomètre : <i>l'e-commerce</i> et les leviers d'action dans les centres-villes et centres-bourgs par Samarcande et Logicités pour la DREAL Pays de la Loire, juillet 2018)	66
Figure 39 : Comparatifs de seuils et de coûts de livraison à Paris (source : relevé Blezat Consulting, novembre 2018)	71
Figure 40 : Exemples de modèle de vente pour les IAA (marché des particuliers) (source : BLEZAT Consulting).....	72
Figure 41 : illustrations de score et de classification des clients selon les fréquences et montants d'achat.(source : CARTELIS)	75
Figure 42 : Dépense annuelle sur Amazon selon le type de client (Source : Consumer Intelligence Research Partners).....	80
Figure 43 : Ventes de produits frais en lignes entre 2013 et 2020 (Source : iResearch).....	82
Figure 44 : Localisation des entrepôts d'Ocado (Source : Ocado)	85

Figure 45 : Le modèle logistique d'Ocado (Source : Ocado)	85
Figure 46 : Ocado Smart Platform (Source : Ocado, annual report 2017)	85
Figure 47 : Extrait du rapport financier d'Amazon de 2017	116

7.2 Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse des entretiens réalisés par type d'acteurs	17
Tableau 2 : Variables pivot (moteurs des scénarii)	90
Tableau 3 : Variables d'effet (résultats des scénarii)	93