

DOSSIER PARTICIPANT

Conférence : E-commerce - réalités actuelles et perspectives pour les industries agro-alimentaires

Mardi 26 février 2019

Introduction par Christine Avelin, Directrice générale de FranceAgriMer

« La répartition des dépenses alimentaires des ménages entre les différents circuits de distribution »

Grazyna Marcinkowska, chargée d'études prix et consommation à la direction Marchés, Études et Prospective de FranceAgriMer

« Le E-commerce : réalités actuelles et perspectives pour les industries agro-alimentaires »

Bertrand Oudin, BLEZAT Consulting

Le développement du e-commerce alimentaire avec l'arrivée de nouveaux opérateurs et d'outils ou pratiques l'accompagnant (mise en place de casiers click&collect, livraison à domicile, développement de la commande par téléphone mobile, scanettes permettant d'élaborer sa liste de courses, enceintes connectées, etc.) peut avoir des impacts pour les entreprises agro-alimentaires.

FranceAgriMer a demandé au cabinet BLEZAT consulting de mesurer ces impacts en réalisant une enquête auprès de plus de 60 professionnels de la transformation et de la distribution alimentaire : industries agro-alimentaires et fournisseurs, enseignes de la distribution, chaînes de restauration, marketplaces, logisticiens, etc. Accompagnée d'un « benchmark » permettant de faire le point sur les innovations introduites récemment aux États-Unis, en Chine et au Royaume-Uni, l'enquête a été suivie de la présentation de 4 scénarii permettant d'anticiper les possibles impacts de l'e-commerce sur les entreprises agro-alimentaires ainsi que les différentes stratégies qui pourraient en résulter au cours des 10 prochaines années.

La présentation de ces travaux est précédée par la présentation d'une étude réalisée par FranceAgriMer sur la répartition des dépenses alimentaires des ménages entre les différents circuits de distribution.



Les intervenants



Grazyna Marcinkowska, chargée d'études consommation à FranceAgriMer. Après plusieurs années passées à l'institut d'études de marché Ipsos, Grazyna Marcinkowska travaille aujourd'hui à la direction Marchés, Etudes et Prospective de FranceAgriMer sur les problématiques transversales de la consommation alimentaire.



Bertrand Oudin, président de BLEZAT Consulting. Après un passage dans le secteur de la restauration collective et dans la grande distribution, Bertrand Oudin a rejoint l'équipe de Blezat Consulting en 2000. Depuis 19 ans, Bertrand Oudin a mobilisé son expertise sur plus de 300 missions relatives aux différents maillons de la filière alimentaire : production agricole, commerce de gros, industrie agroalimentaire, consommation... Actuellement président de l'entreprise, Bertrand Oudin intervient sur des sujets qui bouleversent les systèmes alimentaires : l'accélération du changement du comportement et des demandes des consommateurs, la remise en cause des modèles économiques développés dans les années 50-60 (agriculture, distribution), le partage de la valeur au sein des filières, les menaces et les opportunités liées à la mondialisation des échanges, les enjeux liés au digital, la reterritorialisation d'une partie des approvisionnements alimentaires...



FranceAgriMer

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



Synthèse de l'étude E-commerce : réalités actuelles et perspectives pour les industries agro-alimentaires

INTRODUCTION

Depuis sa création dans les années 60, la Grande Distribution n'a cessé de se développer, pour atteindre 60 à 90 % de parts de marché selon les produits alimentaires. Les clés du modèle économique de la Grande Distribution reposent notamment sur les principes de Bernardo Trujillo¹. Parmi ces préceptes fondateurs, les célèbres « No parking, no business », « Tout sous le même toit » et « Créer un îlot de perte dans un océan de profits » ont modelé la grande distribution telle que nous la connaissons aujourd'hui, avec un poids important du modèle de l'hypermarché (45 % des achats alimentaires en valeur en 2017). La grande majorité des industries alimentaires doivent composer avec cette réalité pour accéder aux marchés les plus importants en volumes.

Alors qu'un phénomène de concentration s'opère déjà depuis les années 90, trois dynamiques pourraient bientôt fragiliser une partie de la distribution :

- Le changement de comportements des consommateurs avec une fragmentation des canaux et des lieux d'achat (« omnicanalité² »).
- La crise de 2009 qui fait progresser très fortement le poids des promotions, pouvant même entraîner des mouvements de déflation (sujet au cœur des préoccupations des Etats généraux de l'alimentation de 2017).
- Le développement de l'e-commerce, qui part de zéro quasiment en 2000 pour atteindre 93 Mds d'euros en 2018 (tous secteurs confondus) avec l'arrivée de pure players³, comme Amazon, non issus des filières agro-alimentaires.

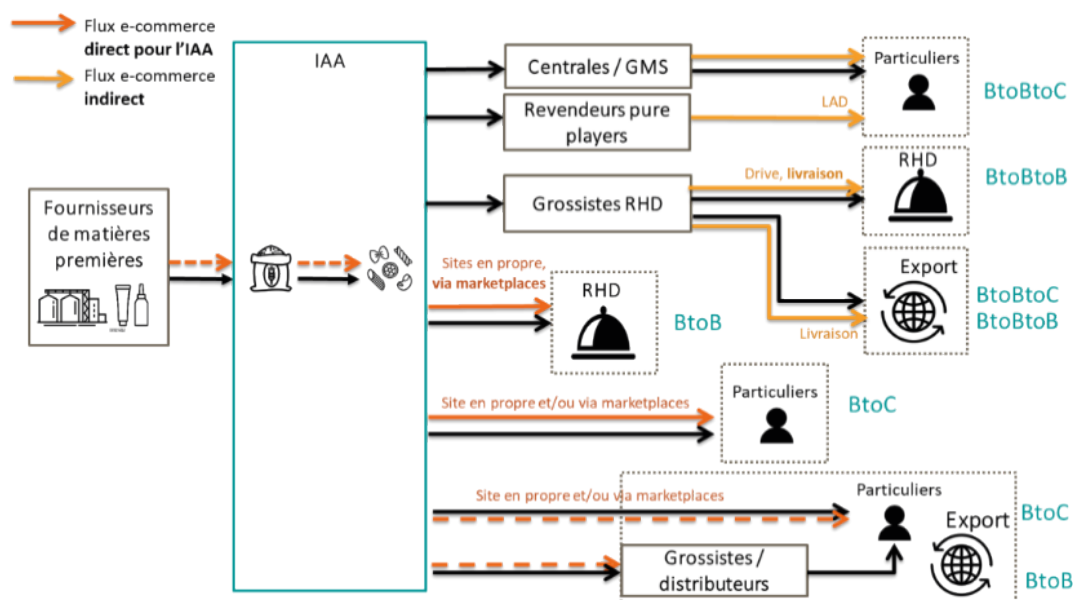
Encore limité, le e-commerce alimentaire pourrait être le prochain relais de croissance pour le secteur, qui sous-performe par rapport à d'autres types de produits, mais qui représente néanmoins des enjeux économiques importants. Au-delà de ses implications pour la grande distribution, il pourrait **remodeler les relations commerciales** tout au long de la filière alimentaire.

À l'orée de ces évolutions, on peut donc s'interroger sur **l'impact du e-commerce sur les relations commerciales au sein de la filière alimentaire et leurs évolutions**.

C'est l'objet de cette étude, commanditée par FranceAgriMer et réalisée par le consortium BLEZAT Consulting et AlimAvenir courant 2018, dont les objectifs étaient de comprendre quelles sont et quelles pourraient être les incidences directes et indirectes (cf. figure ci-dessous) sur les industries agroalimentaires (IAA), d'anticiper les évolutions de chaînes de valeur et de dessiner les grandes lignes de l'évolution du e-commerce alimentaire.

À cet effet, plus de 140 contacts ont été pris et 65 entretiens réalisés auprès des acteurs de la filière : 7 acteurs nationaux, 3 fournisseurs des IAA, 33 IAA, 12 clients des IAA et 12 prestataires (logistique et web).

Périmètre de l'étude et différents flux du e-commerce (directs et indirects)



SITUATION ACTUELLE DU E-COMMERCE ALIMENTAIRE

➤ Réalités du e-commerce à l'amont des IAA ou entre IAA

Internet est devenu un **outil de sourcing** pour les acheteurs, mais n'est toutefois pas toujours adapté au marché des professionnels : produits standardisés (problématiques pour les produits alimentaires intermédiaires (PAI) sur-mesure), conseil associé, montants des achats (sans forcément connaître le produit de prime abord) ...

Les **approvisionnements en ligne semblent encore très faibles** et concernent plus particulièrement les cas où les IAA clientes sont multiples et de petite taille (ex. microbrasseries, boulangeries...). Ce marché s'apparente davantage au marché des particuliers. Un seul exemple français de site de vente de PAI a été identifié au cours de l'étude (Actimeat).

➤ Réalités du e-commerce dans le secteur de la RHD⁴

Une certaine mutation s'opère dans ce secteur, où les habitudes de livraison et de vente à distance (téléphone) sont déjà ancrées. L'emploi du e-commerce reste toutefois limité, avec des **écosystèmes le plus souvent fermés**, et restreint au maillon des distributeurs (grossistes, cash & carry, voire filiales foodservice d'IAA...) :

- Des sites de fournisseurs (ex. Transgourmet, Brake, Metro) se transforment en sites marchands, mais sont généralement réservés aux clients professionnels (accès individuel, ciblage catalogue, tarifs négociés...).
- Des clients eux-mêmes, principalement les groupes chainés (ex. ACCOR), développent leur propre solution d'approvisionnement en ligne auprès d'une liste fournisseurs référencés (« e-procurement »).

Très récemment, des projets de mise en relation des fournisseurs et grossistes avec les professionnels de la restauration (marketplaces) émergent : Marché de Rungis, Metro, Amazon Business (pour le non-alimentaire pour l'instant)... A l'avenir, ces marketplaces pourraient permettre aux IAA de vendre directement au secteur de la RHD, si celles-ci lèvent les contraintes en termes de volumes et de dispersion de la demande.

➤ Réalités du e-commerce dans le secteur de la vente aux particuliers

Le e-commerce permet aux IAA de vendre directement aux consommateurs finaux, par un site en propre ou sur une marketplace (généraliste ou spécialisée). Selon une étude de LSA et KPMG réalisée en 2018, près de la moitié des industriels agroalimentaires vendent en direct ou prévoient de vendre directement aux particuliers. Parmi eux, 47 % le font par un site e-commerce en propre. Les motivations sont plurielles : accéder à un nouveau marché, répondre à la demande clients, collecter des données, tester des produits ou des méthodes de communication digitale, acquérir de la visibilité sur Internet...

Toutefois, **les sites de vente en ligne se limitent souvent à des « sites vitrines »**. Les IAA se confrontent aux difficultés pour remplir les 4 conditions de réussite d'un site marchand (acquisition de trafic, optimisation du panier moyen et du taux de conversion, travail sur la fidélité et la prescription). Quant au développement des ventes sur une marketplace, celui-ci est confronté aux problématiques d'**acquisition de trafic** et d'optimisation logistique. Au final, pour le B2C, très peu d'IAA arrivent à désintermédier les distributeurs classiques (hormis quelques TPE et des « VPCistes⁵ ») et le développement des ventes en B2C répond plus à une logique d'achats ponctuels ou peu fréquents (produit recherché ou à forte valeur ajoutée).

En effet, le **e-commerce alimentaire pour les particuliers est très largement dominé par la grande distribution**. La grande majorité des enseignes a pris le virage du e-commerce en l'intégrant au cœur de leur stratégie (4 à 6 % des ventes selon le périmètre retenu). 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 nouent des partenariats avec les pure players (Monoprix et Amazon, Carrefour et Google, Auchan et Alibaba...) et les logisticiens (Casino et La Poste), modifiant ainsi les jeux d'alliance. La digitalisation de la distribution ne s'arrête pas aux groupes de la grande distribution.

Nombre d'enseignes alimentaires spécialisées (boissons, secs, surgelés...) ont également lancé des stratégies sur le e-commerce. Les enseignes bio pourraient notamment se développer davantage à l'avenir, dans un contexte où les e-acheteurs sont davantage acheteurs de produits bio que les autres.

Par ailleurs, des pures players cherchent à se positionner sur le marché du e-commerce alimentaire :

- **Des revendeurs pures players généralistes** (Amazon, Cdiscount, Vente Privée...), en s'appuyant sur leur trafic mais restent encore peu présents sur l'alimentaire.
- Un **foisonnement de sites spécialisés en alimentaire** et gérés par des revendeurs 100 % en ligne (Tentation Fromage, Carré de Bœuf, Pourdebon...), mais avec des trafics plus réduits.

➤ Réalités du e-commerce dans le secteur export

Le e-commerce sur les marchés export peut prendre principalement deux formes :

- Regroupement des produits français sur une marketplace à destination de professionnels étrangers (ex. Gourming, Projet business France, Rungis).
- Vente via des marketplaces ou des sites de pure players étrangers (Amazon UK, Alibaba, JD, Chunbo...).

Au final, le e-commerce à l'export représente un **potentiel de marché important**, mais les exemples identifiés d'IAA sur ce secteur sont encore **peu nombreux**. Des barrières à l'entrée rendent complexe l'accès à ces marchés. La mise en place de plateformes de commerce cross-border nécessite de répondre à des législations bancaires locales, des exigences sanitaires pour les produits et des autorisations administratives. Par ailleurs, les IAA ne disposent pas d'historiques de ventes pour anticiper et piloter les flux logistiques, surtout pour le Grand Export.

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, avec de nombreux projets encore en phase d'émergence. **Les changements observés au niveau de l'aval des IAA**, et en particulier de la Grande Distribution, **semblent les plus marquants**. 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.

Par ailleurs, 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 logistiques restent élevés.

Toutefois, les innovations commerciales, la progression de l'interopérabilité des systèmes et le développement de l'offre logistique pourraient **faire émerger de nouveaux modèles** plus attractifs, y compris en BtoB. Un benchmark réalisé dans 3 pays (Royaume-Uni, États-Unis et Chine) a permis de montrer des réalités déjà en cours de certains modèles de développement innovants (ex. Ocado sur la robotisation, poids d'Amazon Prime aux États-Unis, investissements d'Alibaba dans le phygital⁶ et l'Intelligence Artificielle...), mais il est vrai dans des contextes de modèles alimentaires différents du modèle français.

PRINCIPALES INCIDENCES SUR LES IAA

...sur la diversification de la demande :

Actuellement, le mode de développement du e-commerce ne permet **pas encore** d'avoir de **nouveaux acteurs suffisamment structurants**. Les principaux flux sont générés par la croissance du drive et d'une partie de la livraison, et donc de la grande distribution, déjà principal débouché des IAA. **De nouveaux flux se développent, mais ceux-ci restent limités** au regard des grands « concentrateurs » de l'offre à l'heure actuelle :

- Revente à des pure players : faibles volumes, mais très forte croissance (> 10 % par an) ;
- En BtoC : des volumes marginaux exceptés certains modèles économiques (IAA pure players, « VPCistes ») ;
- En BtoB : peu de preuves de concepts ;
- À l'export : des barrières encore importantes, hormis pour le vin.

... sur les pratiques de marketing et de merchandising :

Les principales incidences de la digitalisation de l'offre portent sur les champs du merchandising et du marketing.

En effet, la **mise en avant du produit** est différente entre vente physique, drive, site en propre et marketplace. Certains vendeurs pressentent également des évolutions dans le domaine des produits connexes (association de produits complémentaires). L'utilisation d'**algorithmes** et de **nouveaux outils digitaux** pourront amplifier cette tendance.

En termes de marketing, plusieurs incidences ont été identifiées, notamment en termes de : **mix produits** (assortiment et packaging produits en drive plus adaptés au public « famille »), **communication digitale**, **politiques prix** (avec un degré de maîtrise variable selon les solutions choisies) ...

Enfin, le développement de canaux directs offre de nouvelles possibilités en termes de marketing. Il permet, par exemple, aux industries de développer des produits « à la demande » (ex. personnalisation des bouteilles de Coca-Cola sur son site internet), mais surtout de **recueillir des données clients directement**.

...sur la gestion des data générées par le e-commerce :

La data est une **nouvelle chaîne de valeur** encore émergente pour l'alimentaire. Les acteurs de la distribution possèdent déjà des data et les revendent à leurs fournisseurs. Toutefois, les opportunités d'analyse par l'Intelligence Artificielle semblent encore principalement maîtrisées par les pure players majeurs (GAFAM / BATX⁷). Des alliances se créent déjà entre distributeurs et GAFAM (ex. Carrefour et Google). Quelques IAA s'intéressent aux datas, mais restent minoritaires. Les sites en propre permettent de collecter de la data, mais leur analyse nécessitera des compétences de data mining⁸.

Par ailleurs, la gestion de la data liée au produit et non au consommateur engendre de **nouvelles conditions d'accès au marché** : capacité à fournir des informations en termes de traçabilité (blockchain) et de transparence, référencement selon des standards internationaux...

...sur l'offre produit :

Pour l'instant, le e-commerce n'engendre **pas de grands bouleversements** nécessitant une adaptation de l'offre produit, **mais** plutôt **des interrogations sur la largeur et la profondeur de gamme à l'avenir**.

Pour les distributeurs, les **assortiments sont différents** mais il y a peu de différences d'offres produits : des offres gigognes et un **rétrécissement du nombre de références** plus de MDD, de bio et moins de produits frais pour le drive. Mais des **évolutions sont en cours** (évolution permanente de l'offre digitale) et des modèles de type Monoprix/Ocado (plus de 50 000 références) pourraient changer la donne.

Pour les IAA, des incidences sont déjà ressenties pour les **produits frais** (nécessité de travailler en poids fixe et impossibilité de proposer une offre de produit en vrac) et des catégories de produits sous-performent en on-line (fruits et légumes, poisson, produits « impulse » type confiserie).

Au-delà de ce constat, certains industriels anticipent des **demandes émergentes** : des lots pour les produits ambiants, des promotions et **offres spécifiques à ce type de canal**...

... sur la logistique :

Globalement, les impacts restent encore faibles. En effet, dans le cas du BtoBtoC (essentiel des flux du e-commerce alimentaire actuel), les impacts sont faibles, sauf si certains distributeurs demandent à ce

que cette **préparation de commande** soit faite au stade de l'IAA.

Les impacts sont davantage conséquents dans le BtoC : préparation des commandes (équipe dédiée ou externalisation), gestion d'un portefeuille de clients beaucoup plus étendu, système d'organisation logistique à revoir, partenariats avec des sociétés logistiques...

Là aussi, les évolutions en termes de réorganisation logistique des distributeurs pourraient apporter des changements plus profonds.

...sur les modifications de la chaîne de valeur :

Le e-commerce alimentaire est à ses balbutiements, et il est difficile de faire un constat précoce. Les principaux acteurs sont encore dans une **phase de test & learn**, et des investissements importants sont dédiés à ce **marché de conquête, pour le moment ni viable ni stabilisé**.

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 ; Se fera-t-elle par une réduction des coûts logistiques, par des marges plus élevées en faisant pression sur le fournisseur ou en augmentant les prix de vente, par des marges compensatoires sur certains produits ou d'autres formats de distribution, par la valorisation des datas ?...

Au niveau du paysage global des acteurs, le système actuel est dans un équilibre très fragile et le e-commerce contribue à la dispersion des flux hors GMS. Les pratiques et de nouveaux modèles économiques disruptifs, engendrés à la fois par le e-commerce et plus généralement par l'évolution du comportement des consommateurs, pourraient amener à des évolutions plus brutales.

QUELS SCENARII D'AVENIR ?

Afin d'illustrer les différentes évolutions possibles du e-commerce alimentaire en France et envisager les impacts futurs pour les IAA, 4 scénarios 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.

1. *L'ELAN BRISE DU E-COMMERCE* : le développement du e-commerce serait freiné par la poursuite de la crise économique et par des modifications du comportement du consommateur (préférence pour les contacts humains, souci de l'environnement, recherche de sens...).

2. **AMAZON WAY OF LIFE** : ce scénario dessine une massification des flux du principal opérateur Amazon, avec une partie de la clientèle qui deviendrait captive et une propagation très forte de la livraison à domicile.
3. **ENFIN CASIER** : face aux limites des modèles du drive et de la livraison, les enseignes de la grande distribution développeraient fortement de nouveaux modèles de click & collect et reformateraient leurs magasins en grandes surfaces frais, et l'omnicanalité serait la règle pour la majorité des consommateurs.
4. **BOMBE A FRAGMENTATION** : l'émergence de nouveaux distributeurs répondant à des aspirations de consommation « communautaires », privilégiant chacune un canal particulier d'approvisionnement, conduirait à une fragmentation de la distribution.

L'étude de ces scénarios ont permis notamment de **faire émerger trois variables-clés** (l'évolution des coûts logistiques, le consentement du consommateur à payer de nouveaux services et notamment la livraison, et le degré d'implication d'Amazon dans ce segment de marché). Les réactions des experts réunis autour de ces scénarios ont montré **les difficultés à dessiner une trajectoire** consensuelle, tant le système semble instable et peu lisible.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

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** : gérer la baisse de rentabilité, restructurer les surfaces commerciales actuelles, investir dans de nouveaux modes de distribution et investir massivement dans le digital.

L'e-commerce alimentaire va continuer à se développer (doublement voire triplement attendu d'ici 5 ans) et créera de **nouvelles opportunités**, notamment dans un contexte de **demande d'alimentation « assistée »**. Toutefois, il existe une vraie difficulté pour anticiper l'ampleur du changement de paradigme.

- Des initiatives pourraient avoir des **effets systémiques** dans certains secteurs si elles réunissent plusieurs conditions (capacité d'investissement, trafic important, optimisation logistique...).
- Le secteur alimentaire reste handicapé par des marges relativement faibles et une **logistique coûteuse**, actuellement en partie assumée par le consommateur lui-même.
- Les achats de Produits de Grande Consommation pourraient être les premiers à être massivement digitalisés.

Au final, **l'émergence de nouvelles parties prenantes pourrait être bénéfique** sur certains aspects, par exemple : 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... Certains aspects semblent toutefois moins rassurants et appellent à **certaines interrogations**. Quid de la largeur et de la profondeur de gamme demain dans le cas particulier de l'alimentaire ? Certains produits sous-performant en digital devront-ils trouver d'autres alternatives de distribution ? Quel risque de concentration du nombre d'acheteurs avec la consolidation de la distribution ? A quelles conditions les IAA pourront profiter de ces évolutions ?

Enfin, 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. Au vu de l'instabilité du système, l'activité de veille est encore plus stratégique qu'avant, mais avec une difficulté d'accès aux vrais chiffres.

Bertrand OUDIN, Olivia MEIFFREN,
Claire-Marie LUITAUD (BLEZAT Consulting)
Céline LAISNEY (AlimAvenir)

¹ Bernard Trujillo est un personnage des années 60, fondateur des principaux concepts-clés de la grande distribution, dont certains sont actuellement remis en cause.

² L'omnicanalité correspond à l'utilisation de tous les canaux de vente possibles par le client.

³ Un pure player est une entreprise vendant initialement uniquement sur Internet.

⁴ RHD : Restauration Hors Domicile

⁵ VPC : Vente par correspondance

⁶ Combinaison des commerces « physique » et « digital ».

⁷ GAFAM / BATX : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft / Baidu, Alibaba, Tencent et Xaomi.

⁸ Le data mining est l'exploration de données à grande échelle via des outils statistiques et des algorithmes d'Intelligence Artificielle.