



Développer les filières alimentaires | Révéler les territoires ruraux

pour  FranceAgriMer

E-commerce, réalités actuelles et perspectives pour l'agroalimentaire

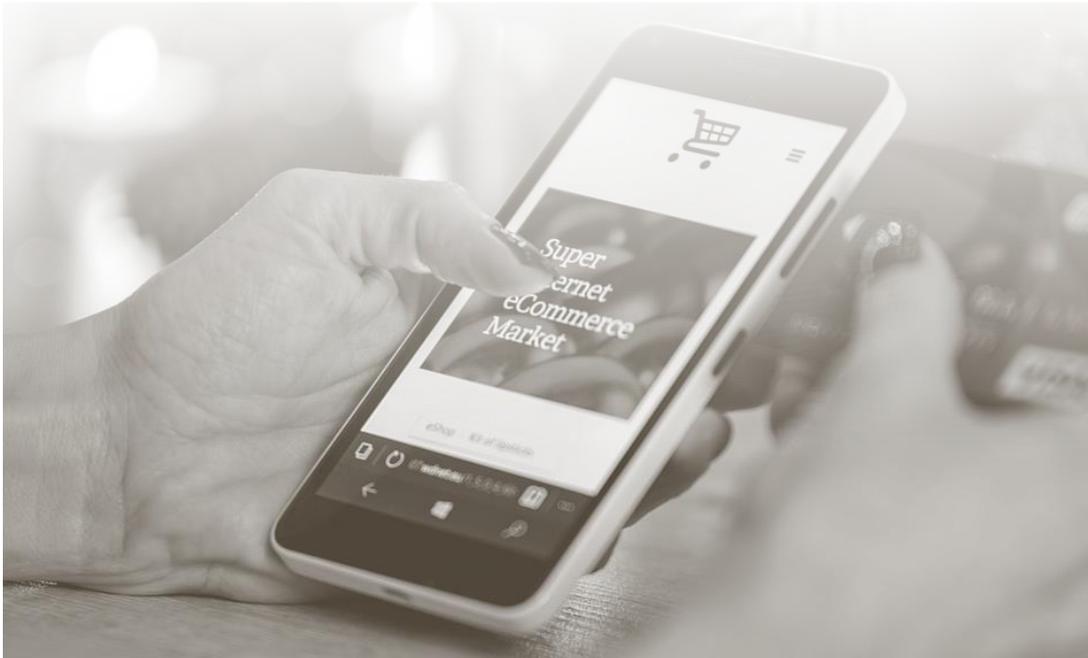


18/07/2019

Contact :
Bertrand OUDIN

bertrand.oudin@blezatconsulting.fr

04 78 69 84 69



BLEZAT Consulting | 18 rue Pasteur 69007 Lyon France
Tél : 04 78 69 84 69 | contact@blezatconsulting.fr
<http://www.blezatconsulting.fr>

Principaux points de la présentation

REALITES ACTUELLES



INCIDENCES



SCENARII D'AVENIR

SC1 : L'ELAN BRISE DU E-COMMERCE



SC2 : AMAZON WAY OF LIFE



SC3 : ENFIN CASIER ?



SC4 : BOMBE A FRAGMENTATION



Réalités actuelles



Réalités actuelles B2B



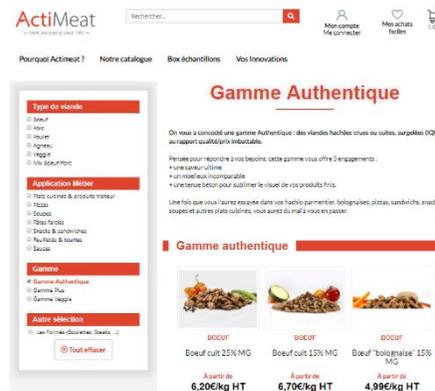
RHD Food Service

- **Ecosystèmes le plus souvent fermés**
 - Site de vente des distributeurs
 - « e-procurement »
- Des initiatives récentes et des **projets en cours**



PAI/Fournisseurs

- Internet = **outil de sourcing, peu d'apro en ligne**
- Cas particuliers où **IAA clients sont multiples et de petite taille**
- 1^{er} exemple de site de vente PAI (Actimeat)



Export

- **Potentiel de marché important** mais exemples identifiés d'IAA réduits
- Des **barrières** pour l'alimentaire (sanitaires, stocks...)
- Projet Business France pour le vin

**Quid des commission/marges?
Habitudes/alimentaire?
Conseil/vente?**

Réalités actuelles B2C

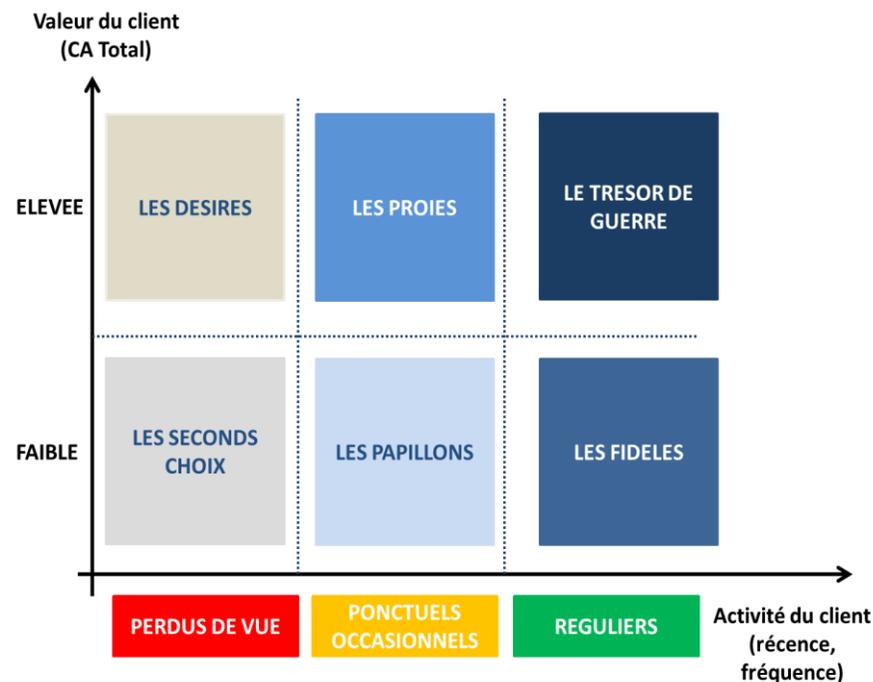
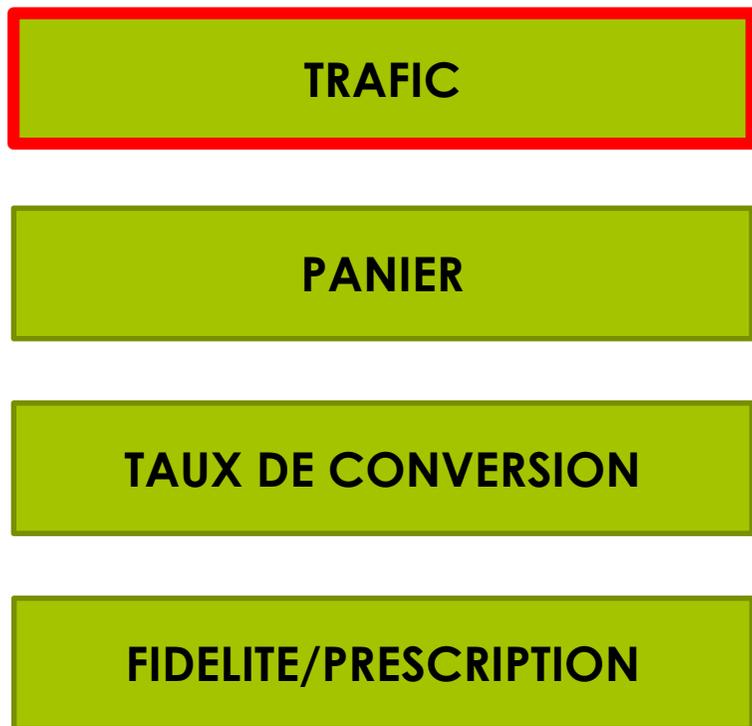
Direct
consommateur ou
via une
marketplace



FranceAgriMer

⦿ **Des sites de vente en ligne qui se limitent souvent à des sites vitrines**

▶ Des difficultés pour remplir les 4 conditions de réussite pour avoir un ROI intéressant :



▶ Pour le B2C (direct consommateur), **très peu d'IAA** arrivent à désintermédier les distributeurs classiques (hormis qqs TPE et des VPCistes).

Réalités en B2C

- Le développement des ventes via une **marketplace** est confronté aux mêmes problématiques d'acquisition de trafic et de préparation de commandes
- Le développement des ventes en B2C répond plus à une logique d'achat ponctuel ou peu fréquent (produit recherché ou à forte valeur ajoutée):



LAD : livraison à domicile

Réalités actuelles au niveau du B2B2C



Poids du e-commerce dans la distribution aux particuliers

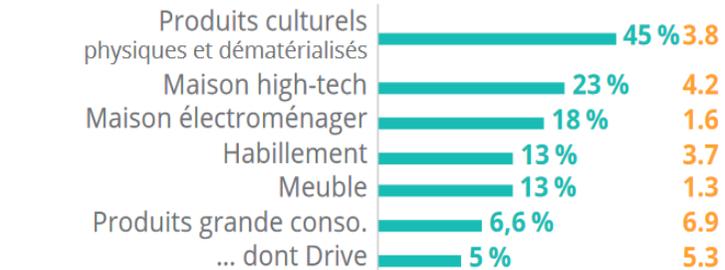
PART DU E-COMMERCE

Le e-commerce continue à gagner des parts de marché. Il est estimé à 8,5 % du commerce de détail en 2017.

8,5 %
du commerce de détail

source : Fevad avec INSEE.

Parts de marché et chiffres d'affaires e-commerce par secteur (estimations)



source : Fevad avec GfK, IFM, Ipea, Nielsen.



Un enjeu important en termes de CA, avec un taux de pénétration décalé par rapport à d'autres secteurs



Un développement du e-commerce alimentaire pour l'instant dominé par les distributeurs historiques via le Drive

La grande distribution alimentaire

- **Forte présence du drive** en France qui continue à se développer (+8-10%/an) :

Étude au Total Drive, sur 1 an au 23 mars 2018

Evol CA Tous produits Drive : **+9.5%**

Dont **74%** de contribution via les Drive déjà ouverts il y a 2 ans (CA parc constant +7.0%)

Dont **26%** de contribution via les ouvertures de nouveaux Drive

6,4 Mds € en 2018



- Actuellement, de nouveaux relais de croissance sont investis :
 - ▶ Développement offre **livraison à domicile** (principalement dans les grandes métropoles)



0,6 à 0,7 Mds € en 2018

1,5 à 2 Mds € en 2022?



▶ **Nouvelles alliances :**

- avec *pure players* (Monoprix/Amazon, Carrefour/Google, Auchan/Alibaba, Casino/Ocado...)
- et logisticiens (Casino/La Poste...).

Une phase de test&learn pour franchir les plafonds de verre

Les freins à dépasser

DRIVE

- **Saturation des plages horaires** de récupération
- **Clientèle motorisée**

LAD

- **Saturation des plages horaires** de livraison
- **Coût de la livraison** (coût de frein entre 15 à 20 €)

« DRIVE- PIETON »



« CASIER »

Maintenant disponible !



LIVRAISON UBERISEE

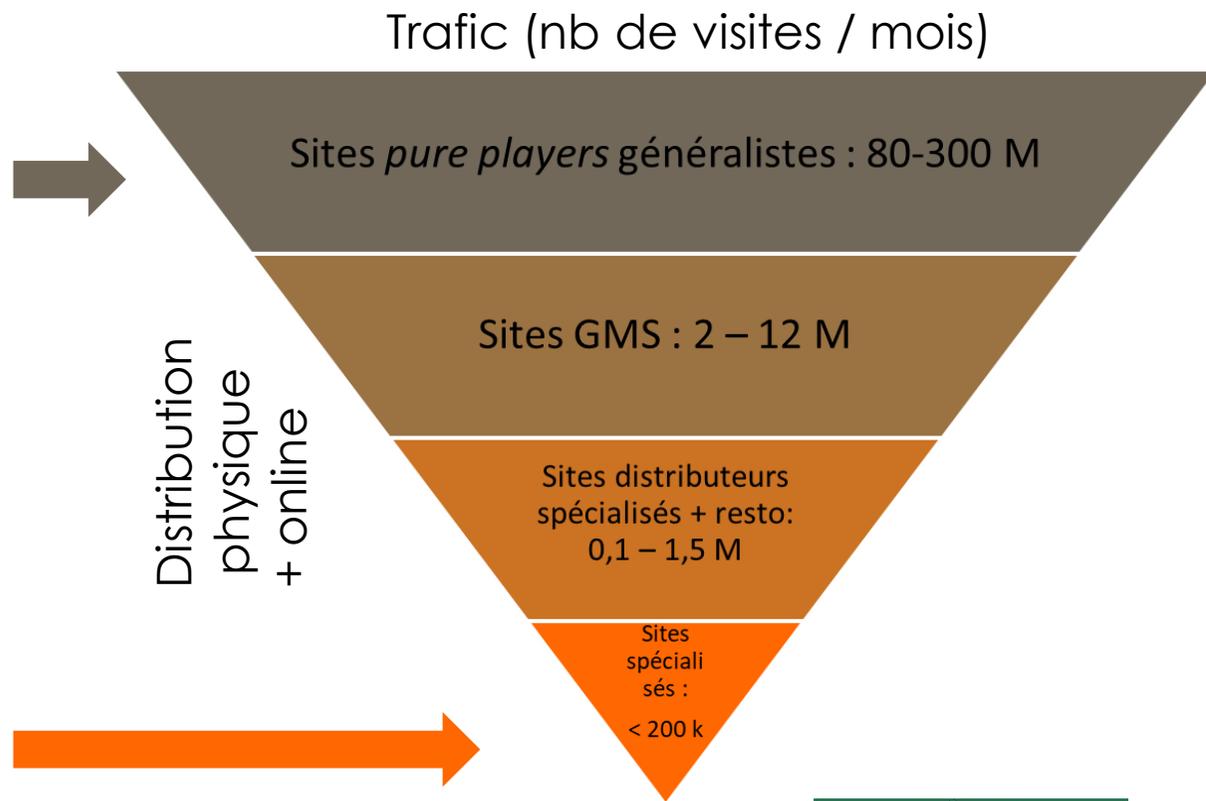
Informations sur Shopopop.com

...ROBOTISATION



Les distributeurs *pure-players*

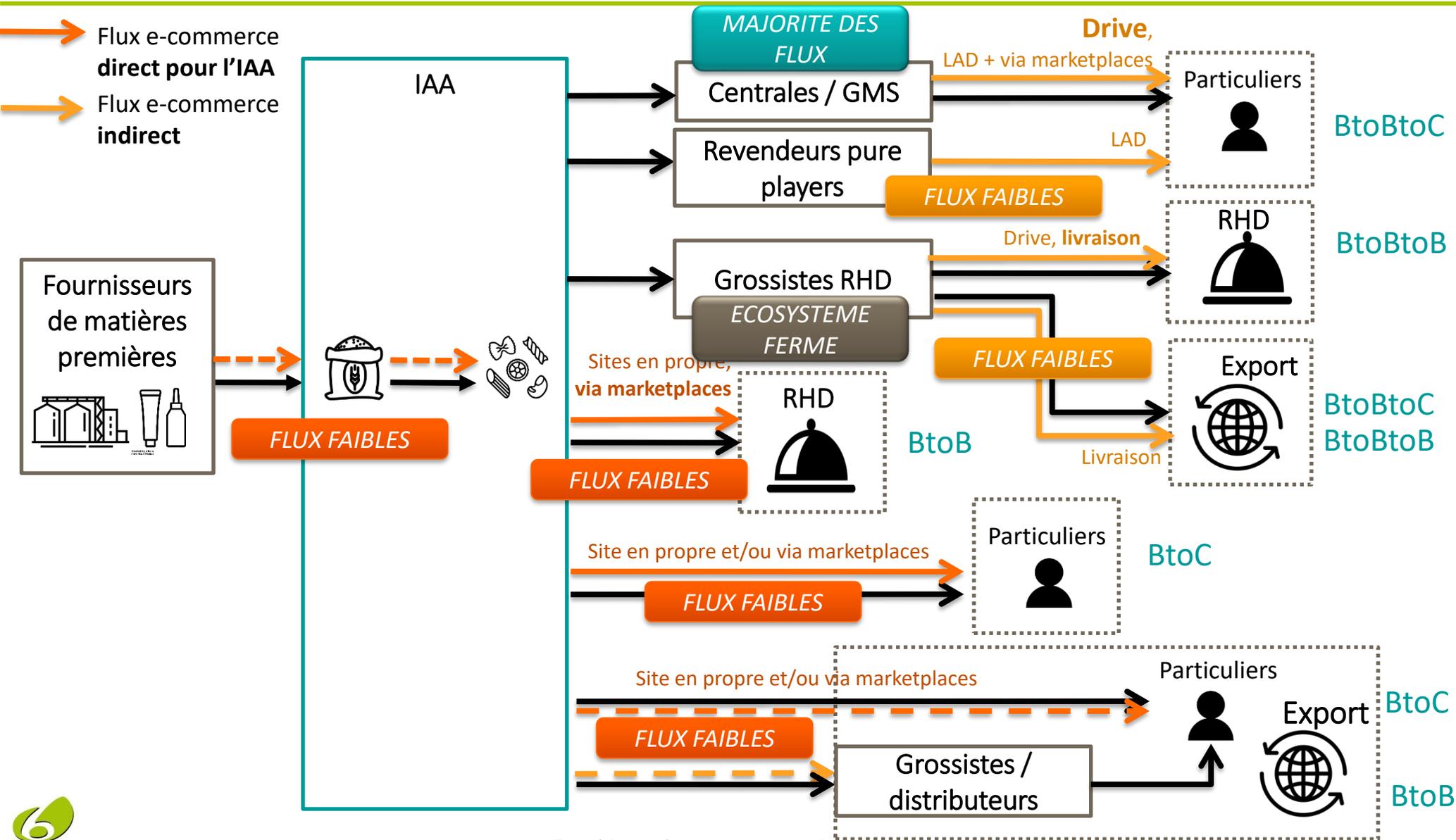
- Les revendeurs ***pure players* généralistes** (Amazon, Cdiscount, Vente Privée...) sont encore **peu présents sur l'alimentaire** en France
- Foisonnement de sites spécialisés en alimentaire, gérés par des revendeurs 100% en ligne** (*Tentations Fromage, Carré de Bœuf, Pourdebon...*)
 - ▶ mais dispersion des volumes et trafics réduits
 - ▶ Surcoût logistique / frais
 - ➔ Concentration forte à prévoir à terme ?



2 succès avec des revendeurs produits/services :



Situation actuelle



Incidences actuelles



Diversification de la demande

Marketing/merchandising

Datas

Nouveaux produits

Logistique

Chaîne de valeur

France

Diversification de la demande

⊙ Actuellement, le mode de développement du e-commerce ne permet pas encore d'avoir de nouveaux acteurs suffisamment structurants

- ▶ En BtoBtoC :
 - **Croissance du drive et d'une partie de la LAD** → Mêmes acteurs pour les IAA
 - **Revente via pure players** : (très) faibles volumes mais très forte croissance (> 10%/an)
 - Quelques modèles alternatifs efficaces (ex : Quitoque), apporteurs de services
- ▶ En BtoC : des **volumes marginaux** exceptés certains modèles économiques (IAA pure players, VPCistes). Certaines opportunités pour les PME via des marketplace (volumes à valider)
- ▶ En BtoB : **peu de preuves de concepts**
- ▶ Export : **des barrières encore importantes**

De nouveaux flux, mais qui restent limités au regard des grands « concentrateurs » de l'offre à l'heure actuelle

Les principales incidences de la digitalisation de l'offre portent sur le champ marketing/merchandising

- ▶ Pratiques différentes entre vente physique, drive, site en propre et marketplace
- ▶ **Mise en avant du produit :**

EN MAGASIN

Produit à hauteur des yeux

Effet Masse/facings

Tête de gondole

Réimplantation difficile et longue, relative inertie et le même linéaire pour tous



Modification des pratiques marketing/merchandising

- Les principales incidences de la digitalisation de l'offre portent sur le champ marketing/merchandising

SITE

Facilité d'adapter l'assortiment et faire des propositions personnalisées

Pop-up Promo

Tête de liste

Suggestion /IA

Référencement

 <p>1.94 € 1.29 € / kg</p> <p>Yaourts nature Danone Ferme - 12x125g</p>	 <p>0.71 € 1.42 € / kg</p> <p>Yaourts nature Danone Ferme - 4x125g</p>	 <p>1.77 € 1.77 € / kg</p> <p>Yaourts Lait entier Délicie Nature - 8x125g</p>	<p>Délicieux avec</p>  <p>3.24 € 10.13 € / kg</p> <p>Céréales Extra Kellogg's Chocolat Amande - 320g</p>	 <p>0.52 € 1.04 € / kg</p> <p>Yaourts Délicie Nature - 4x125g</p>
 <p>1.94 € 1.29 € / kg</p> <p>Yaourts nature Danone Ferme - 12x125g</p>	 <p>0.71 € 1.42 € / kg</p> <p>Yaourts nature Danone Ferme - 4x125g</p>	 <p>1.77 € 1.77 € / kg</p> <p>Yaourts Lait entier Délicie Nature - 8x125g</p>	 <p>3.24 € 10.13 € / kg</p> <p>Céréales Extra Kellogg's Chocolat Amande - 320g</p>	 <p>0.52 € 1.04 € / kg</p> <p>Yaourts Délicie Nature - 4x125g</p>

Modification des pratiques marketing/merchandising

- ⊙ **Les principales incidences de la digitalisation de l'offre portent sur le champ marketing/merchandising**
 - ▶ **Mix produits** → Ex : Assortiment et packaging produits en drive, plus adapté au public famille
 - ▶ **Communication digitale** → pas de pub dans les BAL, mais d'autres moyens de toucher le consommateur, qui peuvent être pilotées par les marques.
 - ▶ **Politiques prix** parfois difficile à piloter entre les circuits de vente, et un degré de maîtrise variable selon les solutions choisies
 - ▶ **Suppression du commercial terrain** pour l'offre digitale → équipes nationales dédiées

De nouvelles règles du jeu et des grands groupes qui investissent (recrutements d'équipes dédiées), rarement dans des PME.

⦿ **Difficulté de faire un constat précoce**

- ▶ Phase de test & learn
- ▶ Des **investissements importants** pour un **marché de conquête** → système non viable et non stabilisé

ECONOMIES POUR LE DISTRIBUTEUR :

- Immobilier (Magasin)
- Frais de personnel et charges externes liées à un magasin physique
- Démarque inconnue
- Paiement partiel de la livraison

CHARGES SUPPLEMENTAIRES POUR LE DISTRIBUTEUR :

- Investissement digital
- Préparation de commandes
- **Livraison** (hors drive)
- Immobilier (drive)
- Frais de site

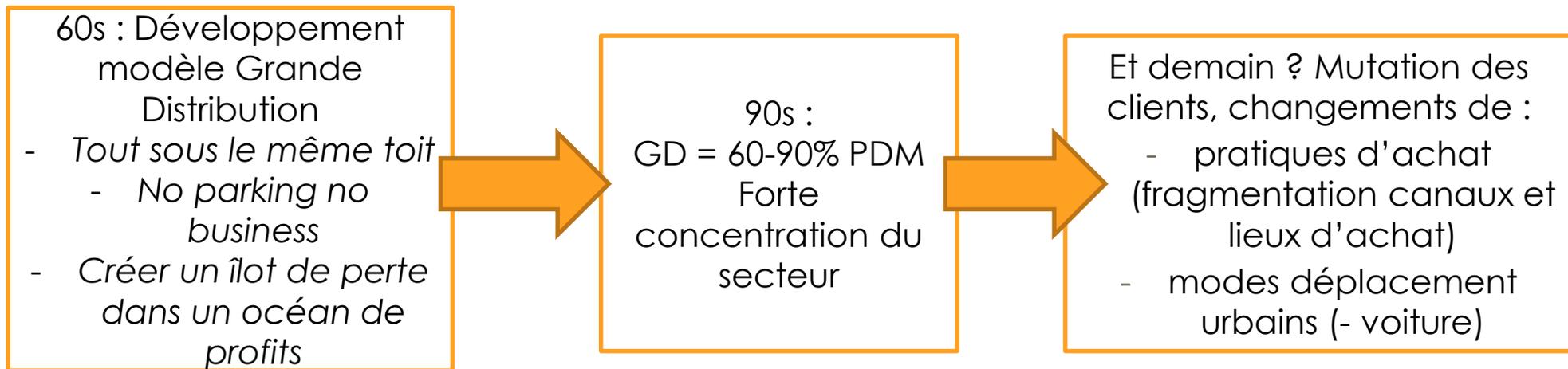
▶ **Qui financera ce nouveau modèle (notamment LAD)?:**

- Réduction des coûts
- Marges plus élevées en faisant pression sur le fournisseur
- Marges plus élevées en augmentant les prix de vente
- Marges compensatoires sur d'autres produits ou d'autres formats de distribution
- Valorisation des datas
- Client

⊙ Au niveau du paysage global des acteurs

- ▶ Système actuel dans un équilibre très fragile
- ▶ E-commerce: contribue à la dispersion des flux hors GMS
- ▶ Investissements importants: qui paye?
- ▶ Concentration dans la grande distribution et mouvements d'intégration verticale

La mue de la distribution alimentaire, dont le modèle a été basé sur le tout automobile



Des **pratiques et des acteurs disruptifs** (e-commerce, nouveaux comportements des consommateurs) qui pourraient amener à des évolutions plus brutales → scénarios

4 scénarii étudiés

SC1 : L'ELAN BRISE DU E-COMMERCE



SC3 : ENFIN CASIER ?



SC2 : AMAZON WAY OF LIFE



SC4 : BOMBE A FRAGMENTATION



3 Variables clés au final

Coût de la logistique / Réglementation (sociale et environnementale, règles d'urbanisme)



Massification des flux
Robotisation

Réglementation ↗
RH, engorgement des points de massification

Part payée par le consommateur/consentement à payer la livraison



Nouvelles demandes (Millenials)
Nouveaux services
Optimisation logistique

Bénévolat actuel
Part limitée de la population?

Implication d'Amazon dans le Ecommerce alimentaire

Capacités d'investissement
Enjeu Marché

CRaPs (*Can't Realize any Profits*)
Démantèlement AWS/Retail



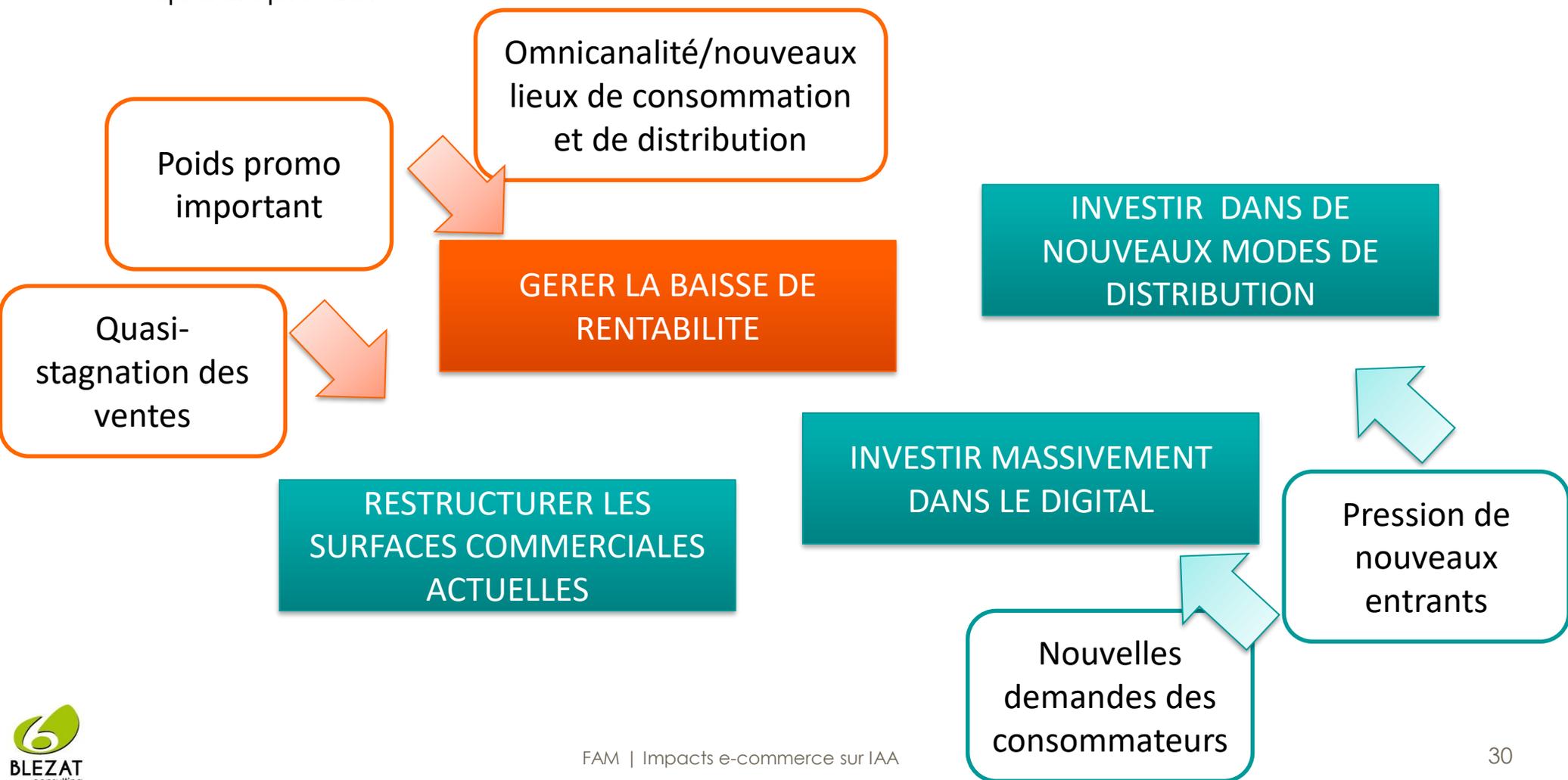
Conclusions



FranceAgriMer

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 :



Exemple avec Carrefour



Suivre

Faire ses courses chez Carrefour, c'est aller en hyper et bénéficier des prix bas, commander en ligne et récupérer ses achats grâce au Drive Piétons ou encore se faire livrer chez soi en express quand il manque quelque chose. Notre ambition, devenir le leader omnicanal.

03:03 - 28 févr. 2019

GERER LA BAISSSE DE
RENTABILITE

STRUCTURER LES
SURFACES COMMERCIALES
ACTUELLES

Réduction de 400 000 m2 d'ici à 2022.
Abandon d'une partie du non-alimentaire
Baisse de l'assortiment de 15%

INVESTIR MASSIVEMENT
DANS LE DIGITAL

Partenariat Google et
Tencent

INVESTIR DANS DE
NOUVEAUX MODES DE
DISTRIBUTION

Objectifs 5 Mds € en 2022
contre 1,2 Mds € en 2018
+ 169 Drives en 2018
+ 51 Drives Piéton en 2018

Conclusions et perspectives

- ▶ L'Ecommerce va continuer à se développer (attente à X 2 à X3 d'ici 5 ans) et créera de **nouvelles opportunités**, notamment dans un contexte de demande **d'alimentation assistée**.
- ▶ **Il existe une vraie difficulté pour savoir 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...)
 - Un secteur alimentaire qui reste handicapé par des marges relativement faibles et une logistique coûteuse
 - **Des achats de PGC pourraient être les premiers à être massivement digitalisés.**
- ▶ 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
 - Risque de concentration du nombre d'acheteurs avec la consolidation de la distribution ?

Conclusions et perspectives

- A quelles conditions les IAA pourront profiter de ces évolutions ?

- ▶ 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.**

- Formation
- Internalisation/Externalisation
- Mutualisation

- ▶ Certaines **clés d'accès devront être maîtrisées** (référencement, communication digitale basique, gestion de la blockchain, maîtrise de la logistique et de la gestion de stocks)

- ▶ Le **développement des ventes des IAA en direct vers le consommateur** ne permettra pas de créer un canal commercial suffisamment structurant, mais aura un **rôle d'apprentissage** important

- ▶ L'**activité de veille** est encore plus stratégique qu'avant, mais avec une difficulté d'accès à des sources fiables.

