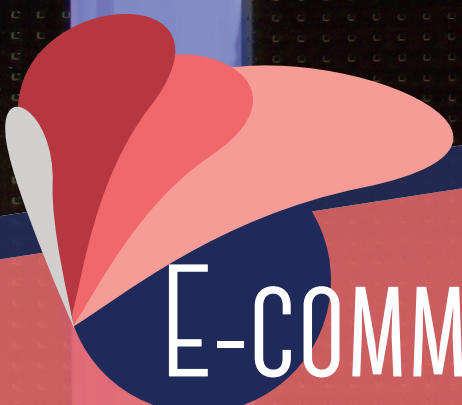




E-COMMERCE ALIMENTAIRE

**Pérenniser la croissance et fidéliser les clients
nouvellement acquis**

E-COMMERCE ALIMENTAIRE

Pérenniser la croissance et fidéliser les clients nouvellement acquis

Avec 7,4 millions d'acheteurs mensuels, le marché français de l'e-commerce alimentaire a connu une croissance inédite au printemps 2020, lors de la période de confinement liée à la pandémie de Covid-19. La moitié de ces consommateurs n'avait jamais utilisé ce canal de vente auparavant pour des produits alimentaires. La crise sanitaire a alors joué un rôle d'accélérateur pour une pratique déjà existante mais dont le plein potentiel ne s'est pas encore libéré.

Avec 80 % de parts de marché, les acteurs de la grande distribution s'arrogent les premières places en s'appuyant sur le format du drive, spécificité française à succès. Mais depuis quelques années, ils doivent aussi composer avec une concurrence montante. De nouveaux intervenants investissent le marché du commerce alimentaire en ligne et bousculent les acteurs historiques avec des business models novateurs. Le géant américain Amazon est la figure de proue de ce mouvement avec son service de livraison express Prime Now. Les start-up, la distribution spécialisée et les industriels de l'agroalimentaire suivent et tentent de prendre position.

Tous œuvrent déjà pour répondre aux exigences croissantes des acheteurs, qu'ils soient anciens ou nouvellement recrutés. L'amélioration de l'expérience client se dresse comme une évidence, renforcée par les dysfonctionnements notés durant la crise. Soigner le parcours d'achat, de la commande jusqu'à la réception finale, apparaît donc comme une nécessité. Le développement de la livraison à domicile s'affirme comme un autre enjeu de taille, que ce soit en termes de logistique ou de rentabilité. Le modèle économique performant de l'e-commerce alimentaire reste encore à trouver, alors que des pistes prometteuses émergent, comme celle de l'abonnement.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
UN MARCHÉ EN PROGRESSION CONSTANTE	8
Une décennie de gains de parts de marché	8
La crise sanitaire de Covid-19 renforce la dynamique du secteur.....	16
DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE	22
La distribution spécialisée compte sur l'e-commerce pour se développer	22
Les marketplaces généralistes s'installent durablement	27
Les marketplaces spécialisées diversifient l'offre en ligne.....	30
Industriels et artisans investissent l'e-commerce alimentaire à petits pas.....	37
ASSEOIR LA CROISSANCE EN RELEVANT LES DÉFIS MAJEURS.....	42
L'expérience client, un enjeu central pour fidéliser les consommateurs	42
Le défi logistique de la livraison à domicile	45
À la recherche d'un modèle économique viable	53
Quel futur pour l'e-commerce alimentaire ?	57
LES FORCES EN PRÉSENCE.....	58
Liste des entreprises citées dans l'étude	58
Classement par chiffre d'affaires des principaux pure players du marché de l'e-commerce alimentaire cités dans l'étude	62
Tableau comparatif des pure players présents sur le marché de l'e-commerce alimentaire	63
SOURCES UTILISÉES	64
LEXIQUE.....	70

Conserver les clients recrutés durant le confinement du printemps 2020

Avec une valeur d'environ 5 milliards d'euros, le marché français de l'e-commerce alimentaire se révèle comme l'un des plus matures au monde. **En 2018, la France se plaçait même en tête des pays européens** devant le Royaume-Uni. Le confinement décrété en mars 2020, dans le contexte de la crise sanitaire de Covid-19, a bousculé les habitudes de consommation des Français. Afin de limiter au maximum les contacts avec l'extérieur, ils se sont massivement tournés vers le canal électronique pour réaliser leurs courses. **L'e-commerce alimentaire a alors enregistré une croissance exponentielle.** Les ventes en ligne de produits de grande consommation et de produits frais libre service ont connu des taux de progression de plus de 80 % certaines semaines. Des denrées traditionnellement absentes des paniers en ligne ont également enregistré de belles percées.

Au sortir de cette période, le succès de l'e-commerce alimentaire **semble s'inscrire dans une perspective pérenne**, que les acteurs doivent entretenir. Il s'apparente à **un relais de croissance important** sur un marché global de la distribution alimentaire marqué par de faibles marges et un

dynamisme moindre depuis plusieurs années. La crise du coronavirus a joué un rôle d'accélérateur. Tous les experts s'accordent à penser qu'**un effet de cliquet est à attendre : il n'y aura pas de retour en arrière.**

L'enjeu pour les distributeurs réside désormais dans **la fidélisation des clients acquis durant la crise.** Il s'agit dans un premier temps de résoudre les dysfonctionnements observés durant le confinement, en particulier l'indisponibilité des créneaux de retrait ou de livraison, l'insuffisance de l'offre en ligne ou encore la réception de courses incomplètes. Dans un second temps, les distributeurs devront se pencher sur les problématiques plus générales liées à l'e-commerce alimentaire, à savoir l'impossibilité de toucher les produits et d'en vérifier la fraîcheur. Dans cette optique, il apparaît comme opportun de **développer des expériences d'achat en ligne plus personnalisées, sécurisées et satisfaisante de bout en bout.** La conquête et la fidélisation des clients découleront d'**un parcours d'achat sans friction**, depuis l'accès au site jusqu'à la livraison ou au retrait effectif de la commande, en passant par le paiement sécurisé, sans oublier le service après-vente.

Développer la livraison à domicile tout en rentabilisant son modèle économique

Le drive représente le segment le plus porteur de l'e-commerce alimentaire en France et constitue à ce titre **une spécificité nationale**. Créé en 2000 par l'enseigne Auchan, **le concept a su rapidement séduire l'ensemble des distributeurs et une grande partie de leurs clients** : 79 % des courses alimentaires réalisées en ligne en 2019 ont ensuite été retirées par ce biais.

Plus en retrait, la livraison à domicile (LAD) a pleinement bénéficié de la dynamique impulsée par le confinement. Encore peu développé en France, ce circuit devrait bénéficier de cet élan : 8 % des Français souhaitent faire de la livraison à domicile leur principal circuit d'approvisionnement. Selon les estimations, elle devrait générer 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2025, contre 5,5 milliards d'euros pour le drive. Son potentiel de croissance s'avère en conséquence beaucoup plus important sur cette période, avec une hausse attendue de 18 % contre 3 % pour le drive. **La livraison à domicile devrait donc supplanter le drive dans un futur proche.**

Plus adaptée à certaines zones géographiques comme les grandes agglomérations, la LAD s'avère toutefois particulièrement délicate à mettre en place. Les distributeurs doivent satisfaire les exigences des consommateurs, qui désirent **des livraisons gratuites, plus rapides et plus vertes**. L'ensemble de ces demandes pèse

dans l'équation économique à résoudre pour les e-commerçants, qui subventionnent pour le moment en grande partie les frais de livraison. **Le parcours du dernier kilomètre s'avère particulièrement onéreux** puisqu'il constitue à lui seul 41 % du coût logistique des courses en ligne. **La problématique logistique représente à ce titre le frein principal de l'e-commerce alimentaire**, et de la livraison à domicile en particulier.

Les acteurs de l'e-commerce réfléchissent donc à **des solutions innovantes** pour répondre à ce challenge. Des livraisons de produits alimentaires par véhicules autonomes et drones sont ainsi testées en Chine, aux États-Unis, et en France dans une moindre mesure. En 2020, l'automatisation et la robotisation des entrepôts représentent cependant la réponse la plus aboutie à la problématique de la rentabilité du modèle de l'e-commerce alimentaire. Les robots envahissent les entrepôts et entendent optimiser la gestion des commandes. Des solutions alternatives comme les consignes, le drive piéton ou encore la livraison collaborative émergent également depuis quelques années. **Les partenariats avec des plateformes de livraison de repas**, telles qu'Uber Eats ou Deliveroo, se profilent aussi comme des solutions opportunes pour les distributeurs, qui délèguent ainsi la livraison du dernier kilomètre à d'autres opérateurs.

Une nouvelle concurrence symbolisée par Amazon

La problématique du dernier kilomètre et de la livraison à domicile se montre d'autant plus prégnante à mesure que **le géant américain de l'e-commerce Amazon progresse sur le créneau de l'alimentaire**. En multipliant les partenariats, il a su élargir sa gamme de références sur son service Prime Now. Des marques alimentaires nationales et locales peuvent ainsi être livrées aux clients premium en une ou deux heures seulement. Expert en big data comme en logistique, Amazon se présente comme **l'acteur le mieux orienté pour répondre aux demandes à venir de livraison de courses à domicile**. Son modèle économique fondé sur l'abonnement a fait ses preuves et s'avère particulièrement pertinent dans le cadre d'achats récurrents de biens périssables. À ce titre, il inspire ses concurrents, qui étudient l'adoption de cette même stratégie tarifaire.

Pour autant, **les consommateurs se préoccupent de plus en plus de leur manière de consommer**. Le respect de l'environnement et des conditions de travail deviennent des critères pris en compte lors de l'achat, deux volets sur lesquels Amazon ne fait pas figure d'exemple. Ils constituent alors des moyens de se démarquer pour les concur-

rents. Dans la même optique, **les tendances alimentaires du bio et du local persistent**, créant ainsi un espace privilégié pour la distribution sélective et les marketplaces spécialisées.

En première ligne de l'e-commerce alimentaire, la grande distribution doit donc composer avec un environnement concurrentiel en mouvement. La menace d'Amazon est prise très au sérieux par les enseignes, qui investissent en conséquence pour conserver leurs parts de marché et tirer parti de la croissance annoncée. Face aux pure players, **la grande distribution peut paradoxalement s'appuyer sur la force de son réseau physique**. Le *ship from store*, qui consiste à puiser dans les stocks des magasins pour préparer les commandes en ligne, monte en puissance. Il a d'ailleurs été extrêmement utile aux distributeurs pour répondre à l'afflux des demandes lors du confinement. Plus généralement, il paraît opportun pour les distributeurs de **miser sur l'omnicanalité et la multiplication des circuits** (drive, drive piéton, livraison à domicile, click & collect, etc.) afin de gagner en agilité et en souplesse auprès de leur clientèle.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

LES MOTEURS

- L'essor instauré par le confinement dans le cadre de la crise sanitaire de Covid-19
- L'usage généralisé des outils numériques et la démocratisation des applications mobiles
- La praticité et le gain de temps prisés par les clients lors d'achats en ligne
 - Le modèle du drive bien installé
- L'intérêt confirmé pour le bio, le local, le "sans" et les produits régionaux, distribués sur le net par des spécialistes
- Le développement d'innovations pour améliorer le processus de livraison, comme les véhicules autonomes ou les drones

LE MARCHÉ DE L'E-COMMERCE ALIMENTAIRE

LES FREINS

- L'impossibilité de voir et de toucher les produits frais à acheter
- Les températures de conservation différentes selon les types d'aliments
- La problématique de rentabilité de la livraison et du dernier kilomètre
- Les limites logistiques déjà observées durant le confinement
- La force de frappe colossale des acteurs généralistes par rapport aux start-up spécialisées
- Des interrogations quant à la viabilité des modèles économiques

UN MARCHÉ EN PROGRESSION CONSTANTE

Une décennie de gains de parts de marché

Un segment à l'essor régulier, en cours de structuration

En 2007, selon l'INSEE, seuls 3 % des Français effectuaient des achats alimentaires en ligne. En 2011, la proportion avait déjà doublé et laissait augurer **un potentiel de développement conséquent pour ce secteur**. "Cette tendance à la hausse semblerait devoir se confirmer dans les années à venir. Le choix des produits alimentaires que l'on peut acheter sur Internet tend d'ailleurs à s'élargir ainsi que les possibilités de récupération des produits", analysait alors la revue scientifique *Netcom*. La progression de l'e-commerce alimentaire ne s'est pas démentie au cours de la décennie suivante. Au 1^{er} janvier 2020, **le taux de pénétration de cette pratique a dépassé les 30 %**, d'après les données de Kantar Worldpanel. L'alimentation tire en partie le commerce électronique de biens de grande consommation, ce dernier étant en progression depuis plusieurs années, à 7,1 % de parts de marché en 2019. L'année précédente, la France était devenue le premier pays européen sur cette catégorie de produits vendus en ligne, en passant devant le Royaume-Uni. **Le marché français de l'e-commerce alimentaire avoisine désormais les 5 milliards d'euros, en croissance d'environ 50 % depuis 2015**, selon la moyenne des chiffres produits par différents cabinets d'études. Xerfi estime sa valeur à 4,2 milliards d'euros à fin 2018, tandis que l'organisme des Échos Études l'évalue à 6 milliards d'euros pour 2017. Tous s'accordent cependant sur **sa croissance supérieure à 10 % pour les exercices à venir**, ce qui devrait lui permettre de doubler de valeur d'ici 2025 à 2030. "L'alimentaire est l'un des secteurs qui était le moins digital, mais c'est celui qui a le plus à gagner", affirme Jonathan Vidor, dirigeant de l'agence de marketing JVWeb.

Ce dynamisme attire de nombreux acteurs qui contribuent à l'essor du marché, même si la grande distribution reste largement majoritaire. Selon un rapport des cabinets Abcis et Blezat Consulting, **les distributeurs traditionnels s'accaparaient 80 % du marché début 2019**. La puissance de leurs réseaux, leur omniprésence sur les territoires et le succès des drives leur permettent de rester largement en tête. Le commerce électronique s'inscrit, aux côtés des formats de proximité et des magasins premium, dans la vague de transformation impactant la distribution alimentaire, explique le PDG du groupe Casino, Jean-Charles Naouri. Ces nouveaux relais de croissance viennent compenser le déclin des hypermarchés. Au fil des années, **le commerce électronique est aussi devenu l'un des piliers de leur stratégie de transformation numérique**. Dans le cadre de son plan "Carrefour 2022" engagé en 2018, Carrefour compte ainsi investir 2,8 milliards d'euros dans l'e-commerce, pour que ce dernier représente à l'avenir 20 % de ses ventes alimentaires. E.Leclerc s'essaie de son côté à la livraison de courses à domicile sur Paris depuis 2018, en voulant générer grâce à ce canal entre 125 et 200 millions d'euros de chiffre d'affaires chaque année.

+11 %

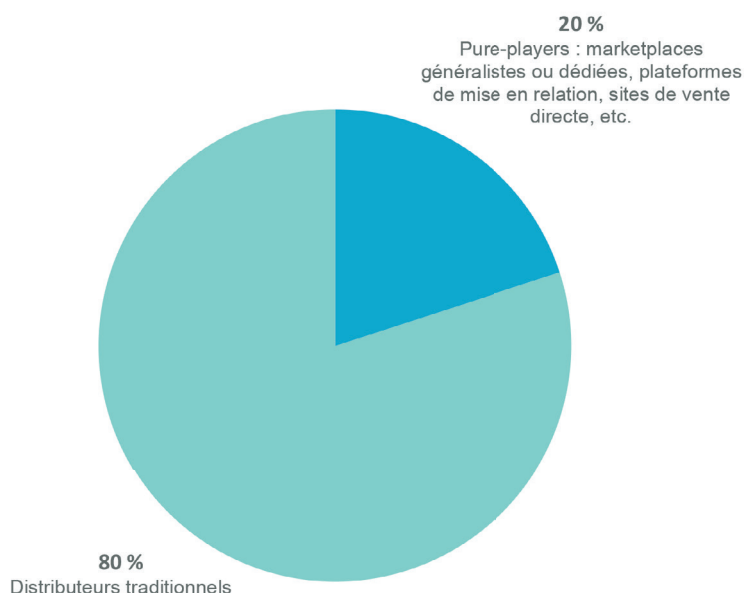
La croissance annuelle
moyenne du marché de
l'e-commerce alimentaire
en France d'ici 2025.

Source : Les Échos Études



Ces accélérations, soutenues par des ambitions élevées, sont également liées à **la montée en puissance d'acteurs du web qui apparaissent comme de nouveaux rivaux**. "Les investissements considérables réalisés par Carrefour et Leclerc en France, ou Walmart aux États-Unis, montrent que ces derniers prennent aujourd'hui la menace au sérieux", affirme *Futuribles* au printemps 2019. Plateformes de mises en relation entre producteurs et consommateurs, marketplaces spécialisées dans un type de produits, sites de vente directe déployés par les marques, ces arrivants développent le marché tout en exacerbant la concurrence. **Le secteur s'avère donc encore en phase de construction**, une période propice aux mouvements de concentration, rappelle AGRA Alimentation : "Le-commerce alimentaire a de belles perspectives, qui attirent déjà de nombreux acteurs – historiques ou challengers. Mais un risque de concentration, à l'image de celle qui existe sur le marché alimentaire physique, se profile déjà". Qu'il s'agisse des sites marchands des distributeurs traditionnels ou des nouvelles plateformes de vente nées sur Internet, chacun cherche à attirer un maximum de consommateurs sur le créneau où il est positionné. La "course à l'audience" finit par **favoriser ceux rencontrant le succès, au détriment des autres, qui sont rachetés ou disparaissent**. "In fine, un petit nombre d'acteurs contrôlent le marché, évinçant leurs concurrents ayant une audience plus faible et limitant l'entrée de nouveaux concurrents. En effet, la plateforme qui a le nombre d'utilisateurs le plus important a toutes les chances d'accroître son avance", explique AGRA Alimentation. Ce constat demeure toutefois contrebalancé par les limites de "l'hyperchoix" : une plateforme dominant ses concurrents en proposant un nombre considérable de références peut "noyer" le client dans cet ensemble. Ce dernier préférera alors **s'orienter vers des plateformes de niche pour**

RÉPARTITION DES PARTS DE MARCHÉ
DE L'E-COMMERCE ALIMENTAIRE EN FRANCE EN 2019



Traitement IndexPresse. Source : Blezat Consulting / Abcis

certains produits précis. Le secteur reste donc ouvert aux généralistes comme aux spécialistes, même s'il s'agit de se positionner rapidement pour profiter de l'essor général et ne pas accumuler de retard sur la concurrence. "Ce type de marché ne se structure pas forcément en monopole mais en 'oligopole à frange concurrentiel'. C'est-à-dire avec **un ou plusieurs acteurs dominants et de nombreux petits acteurs plus spécialisés**. Le commerce alimentaire en ligne ne devrait pas faire exception", conclut AGRA Alimentation.

Face à cette structuration en cours, il devient donc primordial de **se démarquer ou de grandir maintenant, afin de trouver sa place et de s'installer sur le long terme**. La croissance annoncée pourrait en définitive ne profiter qu'à un nombre limité de vendeurs, les plus performants ou les plus différenciants. Pour les distributeurs nationaux, il s'agit de réaffirmer leur puissance, déjà en vigueur dans les circuits physiques traditionnels. Afin d'y parvenir, la majorité a déjà accéléré ces dernières années sur le drive, une composante clé du déploiement sur le web.

Un engouement international

La progression de l'e-commerce alimentaire se perçoit dans le monde entier. Sa part de marché s'est établie à 5,1 % et son taux de pénétration à 21 % en 2018, mais ces deux valeurs pourraient doubler d'ici 2025 selon l'institut Kantar, prouvant que le secteur "est loin d'être arrivé à maturité".

D'après la lettre d'informations *Global Retail News*, l'Europe est tirée par deux pays, la France et le Royaume-Uni. Longtemps moteur, le second rencontre depuis 2016 un ralentissement de sa croissance. "Au Royaume-Uni, le marché 'online' plafonne à 30 % de pénétration avec des acheteurs intensifs (toutes les 3 semaines), mais il a vraiment du mal à recruter de nouveaux acheteurs", détaille en septembre 2019 Éric N'Batty, directeur e-commerce chez Kantar. En augmentant ses frais de livraison, le distributeur Tesco, qui cumule 40 % de parts de marché, a freiné la progression du secteur. Le Royaume-Uni demeure malgré tout un leader européen, et devrait lutter avec la France pour la place de numéro un continental en 2025. Les autres pays de la région ne sont en effet pas aussi avancés, même si certains affichent des taux de croissance très encourageants. En 2018, le chiffre d'affaires de l'e-commerce alimentaire italien a ainsi connu une augmentation de 26,3 %, tandis que l'allemand a progressé de 11,5 %, dans un pays où la part de marché de ce segment n'est encore que de 1,5 %. L'arrivée de nouveaux acteurs spécialisés dynamise le secteur, note *Global Retail News*. D'origine néerlandaise, le supermarché en ligne Picnic, qui propose la livraison gratuite, se déploie par exemple en Allemagne après avoir conquis les Pays-Bas. Courant 2019, l'entreprise affirmait être déjà rentable dans certaines villes allemandes grâce à la hausse de la demande. De son côté, l'Espagne assiste à une croissance de ses ventes de 9,1 %, tandis que les Pays-Bas et le Danemark constatent aussi une ascension de l'e-commerce alimentaire. Certains pays d'Europe de l'Est affichent également des résultats encourageants, comme la République Tchèque où 3,3 % de l'alimentaire est acheté en ligne, mais la région reste globalement moins avancée que l'Europe de l'Ouest sur cette thématique.

Les États-Unis profitent d'une dynamique très favorable au marché, avec une croissance de 35,9 % enregistrée pour 2018, soit la plus élevée au monde. Si l'e-commerce ne représente pour le moment que 4,4 % des ventes alimentaires, cette valeur pourrait atteindre 12 % dès 2025

selon Kantar. Les initiatives de plus en plus fréquentes d'acteurs nationaux, aussi bien des distributeurs traditionnels comme Walmart, que des spécialistes du web tel Amazon, entretiennent la dynamique américaine et favorisent le développement du secteur.

La zone la plus avancée sur ce marché s'avère toutefois être l'Asie. En 2018, quatre pays asiatiques s'emparent de la tête du classement des nations où l'e-commerce alimentaire bénéficie de la part de marché la plus importante : 19 % pour la Corée du Sud, 14 % pour la Chine, 8,2 % pour Taïwan et 7,7 % pour le Japon. Les deux premiers continuent même d'enregistrer de forts taux de croissance, + 32,3 % pour la Chine et + 14 % pour la Corée du Sud. Pour *Global Retail News*, le segment est tiré par la demande en hausse ainsi que par les efforts des distributeurs, traditionnels et en ligne. "Les enseignes historiques Emart, Lotte et Homeplus ont mené une forte offensive, et les pure players Gmarket, 11Street et Coupang ont aussi un rôle majeur sur ce marché", indique la lettre d'informations à propos du cas coréen. En Chine, les nombreux investissements de grands noms du commerce électronique, notamment Alibaba et JD.com, confirment l'importance des spécialistes du web dans le pays et leur omniprésence sur le marché de l'e-commerce alimentaire. Contrairement à l'Europe où les distributeurs traditionnels occupent une place majoritaire sur la vente de produits alimentaires en ligne, les pure-players ont pris l'avantage en Asie et dans une majeure partie du monde. Les pays européens, dont la France, font figure d'exception en restant pour l'instant fidèles à leurs enseignes physiques, même sur Internet.

RÉPARTITION DES PARTS DE MARCHÉ DE L'E-COMMERCE ALIMENTAIRE SELON LE TYPE DE DISTRIBUTEUR EN 2018

	Distributeurs traditionnels	Pure-players
Royaume-Uni	83,8 %	16,2 %
France	80 %	20 %
Espagne	75,6 %	24,4 %
Allemagne	51,6 %	48,4 %
États-Unis	40 %	60 %
Moyenne mondiale	28,2 %	71,8 %
Chine continentale	19,1 %	80,9 %

Traitement IndexPresse. Source : Kantar Worldpanel

Le drive, arme historique des grands distributeurs

Pour Daniel Ducrocq, directeur au sein du cabinet Nielsen, le succès grandissant de l'e-commerce alimentaire dans l'Hexagone s'explique en grande partie par **la puissance du drive**. Le nombre de points de retrait n'a cessé d'augmenter au cours de la décennie 2010, passant de **moins d'une centaine à plus de 5 000 en 2020**. "Toutes les enseignes sont positionnées sur le drive", indique Delphine David, de l'institut Xerfi. Le concept est apparu en 2000 chez Auchan. Il se basait à l'époque sur des bornes informatiques présentes sur le parking du magasin, où les clients commandaient avant qu'un employé ne leur apporte

leurs courses quelques minutes plus tard. "Persuadés que cette innovation peut faire date dans l'évolution de la grande distribution", dicit LSA, les créateurs du concept ne se trompaient pas. Le drive est devenu une spécificité nationale qui a "révolutionné la distribution française", assure le quotidien *Les Échos*. L'ensemble des grandes surfaces a peu à peu adopté ce système, qui a gagné en confort et en fluidité pour les clients avec la démocratisation d'Internet et de l'achat en ligne. Des enseignes fonctionnant spécifiquement sur ce système sont même apparues, dont Chronodrive, rachetée par Auchan en 2012 pour

PANORAMA FRANÇAIS DU DRIVE AU 1^{ER} JANVIER 2020

Drive	Unités (évolution en 2019)	Chiffre d'affaires moyen par drive
Le drive Intermarché	1 428 (+ 65)	0,4 million d'euros
Carrefour Drive	1 101 (+ 267)	0,7 million d'euros
Courses U	778 (+ 20)	0,8 million d'euros
Leclerc Drive	708 (+ 44)	4,7 millions d'euros
Casino Drive	409 (- 23)	0,3 million d'euros
Monoprix.fr	197 (+ 10)	NC
Leader Drive	141 (- 9)	NC
Auchan Drive	122 (+ 7)	6,3 millions d'euros
S. Match drive	114 (+ 14)	NC
Collect & go Colruyt	86 (+ 3)	NC
Cora Drive	63 (+ 1)	1,6 million d'euros
Chronodrive	58 (- 2)	7,7 millions d'euros
Total	5 205	

Traitement IndexPresse. Source : *Linéaires* / Drive Insights

étoffer son propre réseau Auchandrive. En 2019, **79 % des achats alimentaires réalisés sur le net étaient ensuite retirés dans un drive**. La croissance moyenne du segment s'établit à 7 % par an entre 2017 et 2020, selon les Échos Études.

Désormais amplement développé et mature, le drive continue de faire l'objet d'initiatives d'optimisation et d'extension de la part des distributeurs. Il s'agit d'**améliorer la rentabilité d'un concept qui a longtemps pu être déficitaire pour les enseignes**, surtout celles s'étant lancées en retard vis-à-vis de leurs concurrentes. En 2019, Système U a ainsi retravaillé son site et son application mobile dédiés, tout en optimisant les préparations de commandes dans ses magasins en s'inspirant des modèles en place dans ses entrepôts. Le groupe continue également d'étendre son parc et allonge les plages horaires de retrait. Début 2020, Intermarché a lui aussi accéléré sur le drive au niveau logistique et communicationnel, comme l'explique son président Thierry Cotillard : "Nous avons changé il y a peu nos outils pour la préparation dans les points de vente, revu entièrement l'interface en gonflant considérablement les tuyaux pour accueillir beaucoup plus de volumes et même lancé notre film publicitaire 'L'amour tout court' autour du drive". Casino a de son côté opté pour une amélioration du *picking*, l'étape consistant à aller chercher en rayon les produits commandés par les clients. Le distributeur collabore depuis 2018 avec la start-up française Find & Order, qui génère des représentations 3D des magasins englobant l'ensemble des références, pour proposer les itinéraires les plus optimaux. "La technologie est bluffante, puisqu'elle s'appuie sur les variations du champ magnétique terrestre, pour les croiser avec la base de données des références produits", constate *Stratégies logistique*. E.Leclerc poursuit lui sa stratégie d'investissement, avec des dépenses de plus d'un milliard d'euros depuis 2016 au sein de son circuit logistique incluant les magasins et les centres de préparation de commandes. Cette stratégie fonctionne puisque le drive a affiché une progression de 8,6 % en 2019, représentant 3,5 milliards d'euros. Un quart de la croissance d'E.Leclerc provient désormais de l'e-commerce, et Michel-Édouard Leclerc, président du groupe, estime "avoir encore beaucoup de potentiel en ligne".

En parallèle, de nouveaux défis émergent. L'un des principaux avantages du drive consiste en "la contrainte de la logistique aval transférée au client, ce qui permet de supprimer la contrainte numéro un concernant le décollage de l'e-commerce alimentaire, celle des frais de livraison", explique *Futuribles*. Or, **la livraison à domicile des courses tend à séduire de plus en plus de consommateurs**. Selon les Échos Études, elle pourrait devenir majoritaire sur ce marché en 2025, suivant un rythme de croissance de 18 % par an, alors que le drive tomberait à 3 %. S'il est appelé à progresser, le drive traditionnel risque de ne plus constituer l'unique priorité des distributeurs. Il pourrait être amené à **se réinventer en partie, suivant un mouvement déjà engagé afin de conquérir les centre-villes**. Idéal pour les consommateurs se rendant en voiture dans les zones périurbaines, le drive s'avère moins pratique dans les centres urbains. Pour pallier cette limite, les enseignes tentent de mettre en place des drives piétons, pour les habitants des villes. E.Leclerc et Auchan s'inscrivent parmi les précurseurs de ce concept, note AGRA Alimentation.

CONSUMMATEURS

LE DRIVE PRISÉ DES FAMILLES, BOUDÉ DES RETRAITÉS

Dans l'analyse Kantar Worldpanel 2019 de la clientèle des drives en France, les familles avec enfants constituent la majorité des acheteurs via ce canal, représentant près de 49 % des clients, contre environ 33 % en temps normal en grande surface. Les quadragénaires et plus, majoritaires dans les circuits traditionnels, s'avèrent en revanche moins représentés dans l'e-commerce.

Concernant les catégories socio-professionnelles, toutes sont proportionnellement plus représentées dans le drive que dans les circuits traditionnels à l'exception des retraités. Ces derniers, qui constituent plus d'un tiers de la clientèle habituellement, ne regroupent que 18,1 % de parts de marché sur le drive. Les ouvriers y sont les plus nombreux, 23,6 %, devant les retraités et les professions intermédiaires, 16,9 %.

Pilier de la stratégie d'e-commerce des distributeurs français, le drive a connu une décennie de croissance ininterrompue, mais **doit continuer à évoluer pour occuper une place majeure sur le marché de demain**, aux côtés de la livraison. Les enseignes ont compris qu'elles ne peuvent plus se reposer uniquement sur lui pour développer l'e-commerce alimentaire. Il faut également repenser

l'offre, le parcours client, etc. "Il est essentiel que **les distributeurs aient une réflexion profonde pour proposer une expérience e-commerce véritablement différenciante et à forte valeur ajoutée**", prônait dès 2018 Antoine Cartyeron, directeur général de la start-up de livraison Stuart, filiale de La Poste.

LE DRIVE SÉDUIT WALMART

Leader mondial du commerce avec un chiffre d'affaires 2019 estimé à 517,7 milliards de dollars par Kantar, l'américain Walmart compte également sur le drive pour persuader ses clients d'effectuer leurs courses en ligne. En place depuis 2007 sous le nom *Site to Store*, le service a connu un emballement à partir de 2018, lorsque Walmart a décidé d'accélérer dans le digital pour contrer Amazon. Le site a été refait, le maillage du drive a été étendu pour le proposer dans 3 100 magasins. "C'est devenu pratique d'acheter sur leur site, les gens aiment commander et aller récupérer leurs courses en voiture au magasin", souligne Kantar.

Des stratégies multiples de la part des distributeurs traditionnels afin d'accélérer sur le marché en ligne

S'allier avec des spécialistes d'Internet pour déployer de nouveaux services

Carrefour a décidé de collaborer avec Google pour déployer un service spécifique au com-

merce électronique. Depuis juin 2020, après avoir relié leurs comptes Google et Carrefour, les clients français peuvent **effectuer leurs courses en utilisant uniquement leur voix** (à l'exception de l'étape de paiement), via l'assistant Google sur smartphone. "La voix représente pour Carrefour et Google un atout différenciant pour faciliter la

40 milliards de dollars

Le poids du marché mondial du commerce vocal en 2022, contre 2 milliards de dollars en 2017.

Source : OC&C Strategy Consultants

commande des courses à livrer ou à récupérer en drive, notamment chez les jeunes et les seniors", relate LSA. Les deux acteurs considèrent le fruit de leur partenariat comme une première mondiale, qui doit **améliorer l'expérience-client et faire gagner du temps aux consommateurs.**

Une commande d'e-commerce alimentaire prend traditionnellement entre 40 et 50 minutes, un total qui pourrait être réduit. Ce nouveau concept a nécessité des avancées technologiques sur la reconnaissance vocale de l'assistant Google et sur l'intelligence artificielle connexe, pour qu'elle convertisse les demandes des clients en produits existants, ou qu'elle identifie les préférences selon l'historique d'achat, le prix ou les meilleures ventes. **Ce segment de la voix paraît porteur** et a déjà séduit d'autres grands groupes à travers le monde. Walmart, aux États-Unis, et Tesco, en Angleterre, travaillent avec Apple et son assistant Siri pour déployer un service similaire. En France, derrière Carrefour, Intermarché et E.Leclerc développent en interne des solutions vocales pour lister les courses ou les ajouter au panier. "C'est une logique pure d'expérience client. Le but du vocal n'est pas de faire de l'achat d'impulsion mais d'aider dans le parcours pour la planification des courses", explique Maud Funaro, directrice stratégie, digital et innovation chez E.Leclerc. Selon LSA, les distributeurs engagés dans ces opérations s'avèrent convaincus que **"l'avenir de l'e-commerce alimentaire passera, en partie, par l'usage de la voix"**.

Monoprix, enseigne du groupe Casino, a également opté pour une alliance, avec un commerçant en ligne et potentiel concurrent direct, Amazon. Environ 5 000 références alimentaires sont disponibles sur la marketplace d'origine américaine, dont 1 500 produits sous marques propres Monoprix. Les clients Amazon Prime Now y ont accès et peuvent réaliser leurs courses par ce biais. "L'offre correspond à une demande pointue, à l'image de ce qu'attendent les clients d'Amazon Prime Now", précise Olivier Godart, directeur digital alimentaire de Monoprix. Le distributeur

emploie la même stratégie que dans ses magasins et ne se concentre pas sur les prix bas. Ce service doit **avant tout améliorer la praticité du commerce alimentaire sur Internet pour les consommateurs.** À son lancement en 2018, une telle collaboration a fait débat, comme l'exprimait Yves Marin, associé du cabinet Bartle : "Comme souvent dans le groupe Casino, Monoprix a choisi le *test & learn* avec un partenaire très fort. On se trouve avant tout face à une expérimentation, et il est compliqué de savoir si elle débouchera sur un partenariat durable." Deux ans plus tard, **l'alliance s'est solidifiée.** Elle ne s'applique plus uniquement à Paris mais également à Lyon et Nice. Casino a aussi étendu la collaboration à une partie de l'offre de Naturalia, son enseigne de produits bio. Dans le même temps, le groupe teste une association avec Ocado, un supermarché en ligne britannique, concernant la livraison des produits achetés sur son site web. Ces initiatives novatrices permettent au distributeur de **renforcer sa présence sur l'e-commerce alimentaire en ne se focalisant pas sur le drive**, où il n'a jamais su faire la différence, constate en juin 2020 Frédéric Valette, directeur retail pour Kantar Worldpanel.

Étoffer son offre alimentaire accessible sur le web

La différenciation passe également par l'élargissement de l'offre présente sur Internet, afin de **soumettre aux clients une plus large diversité de produits.** "S'il fallait se mouiller, on pourrait mettre sans trop de risques une bonne pièce pour prédire un avenir radieux, à moyen et long terme, à un e-commerce alimentaire (drive comme livraisons à domicile) reposant sur une offre plus complète", analyse LSA en mai 2020. Les clients ne veulent plus uniquement se procurer les produits secs ou encombrants habituellement prisés sur le net. Ils souhaitent aussi avoir accès à l'ensemble des références disponibles dans les magasins.

Carrefour souhaite y parvenir grâce à sa nouvelle marketplace, inaugurée en juin 2020. Celle-ci compte regrouper plus d'une centaine de vendeurs et près de 100 000 références, qui compléteront celles déjà présentes sur le site marchand du distributeur. LSA note que les produits d'épicerie et les boissons apparaissent

comme les catégories les plus concernées. La place de marché viendra notamment **étoffer l'offre sur les tendances porteuses comme le bio, le "sans" (sans gluten, sans sucres, sans sel, etc.) ou les produits régionaux**, grâce à des marchands spécialisés sur ces segments. "Avec cette marketplace alimentaire, la première à proposer une offre aussi ambitieuse, notre objectif est de devenir le site e-commerce de référence pour nos clients. Cela marque une nouvelle étape dans la transformation de nos solutions omnicanales", annonce Élodie Perthuisot, directrice commerce et e-marketing de Carrefour France. Début 2020, le groupe s'était déjà fait remarquer en rachetant Potager City, une start-up française membre de la foodtech, spécialisée dans la livraison de fruits et légumes issus des circuits courts. Carrefour renforce ainsi son offre de produits frais disponibles en ligne et "accélère son développement pour rendre plus largement accessible le mieux manger", dicit l'entreprise. Cette croissance externe avait débuté dès 2016 avec l'acquisition de Greenweez, spécialiste du bio en ligne, dont 40 % des ventes sont liées à l'alimentaire. Le site veut valoriser une offre "complémentaire à celle des grandes surfaces", et ne réalise pas d'achats en commun avec les autres magasins du groupe. "Carrefour ne publie pas le chiffre d'affaires de Greenweez. Il serait, selon les observateurs, de plusieurs dizaines de millions d'euros et enregistrerait une croissance à deux chiffres chaque année", constate le journal *Les Échos* en 2020. Carrefour peut s'appuyer sur la force de Greenweez pour renforcer son catalogue bio en ligne et déployer de nouvelles offres. En février 2020, la filiale a par exemple lancé Greenweez Le Marché, un service consacré aux produits frais, livrés aux clients le jour même depuis le marché de Rungis. Il devrait progressivement être étendu à d'autres

grandes villes. Carrefour s'appuie donc majoritairement sur **le savoir-faire d'acteurs externes, qu'il rachète, pour enrichir son offre**. Cette stratégie doit lui permettre d'atteindre un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros dans l'e-commerce alimentaire en 2022, contre 850 millions d'euros en 2017.

Système U se tourne aussi vers la foodtech pour se développer, et plus précisément La Belle Vie, une jeune pousse spécialisée dans la livraison d'ingrédients frais, de produits artisanaux et de produits traiteurs. Les deux acteurs collaborent depuis le printemps 2020 et l'intégration de La Belle Vie à la centrale d'achat de Système U en région parisienne. En plus d'optimiser sa livraison pour les articles du quotidien grâce au savoir-faire de la start-up, le distributeur national **étaye son catalogue en ligne en y incorporant plus de produits frais**. "Ce partenariat répond à l'attente croissante des Franciliens vis-à-vis de l'e-commerce et des livraisons alimentaires, en associant à la fois l'humain et le numérique, dans une période de sortie de crise, où l'évolution des habitudes des consommateurs s'accélère", indique Dominique Schelcher, président de Système U. Chez Chronodrive, un accord a été trouvé en juillet 2020 avec la plateforme de vente de produits locaux Direct Market, pour proposer aux clients des fruits et légumes, références d'épicerie et boissons issus de circuits courts. **Chaque drive affiche ainsi une offre différente, selon les producteurs présents à proximité**. "Chronodrive se positionne sur le marché des produits locaux afin de satisfaire les attentes fortes des consommateurs", témoigne l'enseigne. Pour Direct Market, en charge de la logistique des opérations, il s'agit de la première collaboration dans le cadre d'un drive, ses autres distributeurs clients réservant ses services à leurs magasins physiques.

100 000

Le nombre de références de la nouvelle marketplace de Carrefour.

La crise sanitaire de Covid-19 renforce la dynamique du secteur

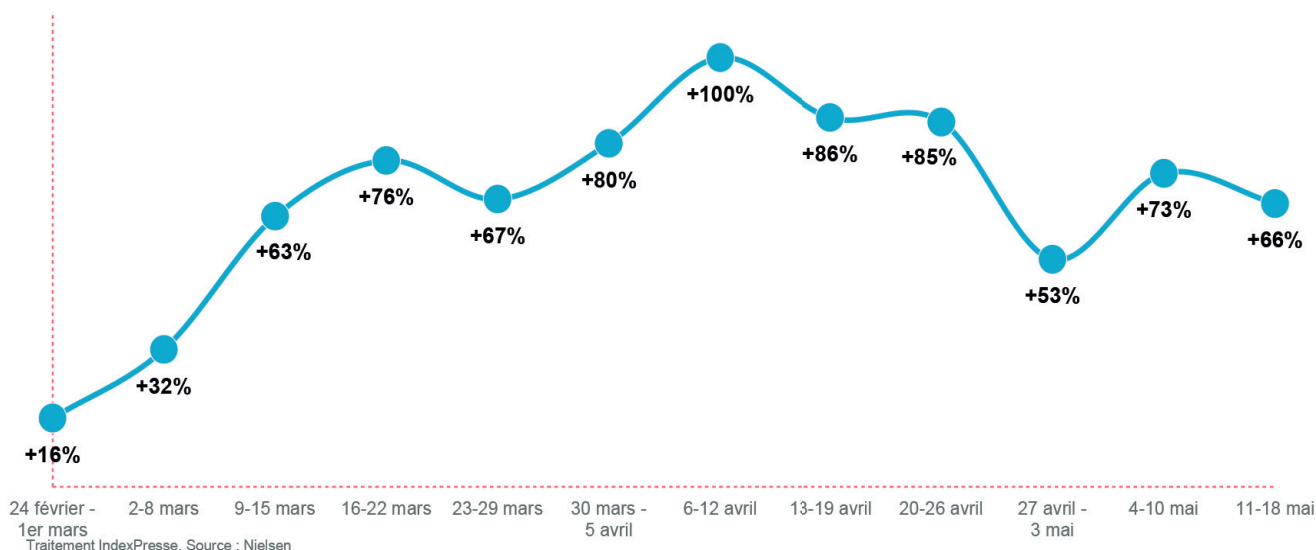
Les ventes ont explosé durant le confinement

Le confinement instauré en France au printemps 2020, pour lutter contre l'épidémie de Covid-19, a **fait bondir les chiffres de l'e-commerce alimentaire**. Bien qu'en progression constante depuis plusieurs années, le marché n'avait encore jamais accédé à de tels sommets. Contraints de rester chez eux, **les consommateurs se sont massivement tournés vers ce circuit d'achat** pour combler leurs besoins. Selon Nielsen, le commerce électronique a dépassé les 10 % de parts de marché dans la grande consommation durant certaines semaines, alors que son niveau ordinaire oscille entre 5 et 6 %. Certaines semaines, **les ventes en ligne de produits de grande consommation et de produits frais libre service ont augmenté de 80 à 100 % comparé à**

l'année précédente. Le marché a également profité de la crise pour **conquérir une nouvelle clientèle**, comme le remarque le site d'Ecommercemag : "La moitié des acheteurs online depuis le début du confinement n'avait pas effectué un seul achat sur ce canal le mois précédant la crise". Le secteur a cumulé 7,4 millions d'acheteurs mensuels, contre 5 millions habituellement. Les retraités, peu familiers de cette pratique avant le confinement, ont notamment été beaucoup plus nombreux à y recourir afin d'éviter les hypers et supermarchés, devenus des lieux à risques sanitaires. Nielsen note également une hausse du montant du panier moyen durant cette période, qui a contribué à nourrir la croissance du marché. **"La France demeure plus que jamais n°1 de l'alimentaire"**

ÉVOLUTION DES VENTES EN LIGNE DE PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION ET DE PRODUITS FRAIS LIBRE SERVICE EN FRANCE EN 2020

(Comparaison avec la même période sur l'année 2019)



online en Europe, devant le Royaume-Uni !", constate le cabinet d'études.

Cette brusque augmentation des ventes a eu **un impact extrêmement positif sur les résultats des drives des grandes surfaces**. Les 2 500 drives les moins performants du territoire ont multiplié par trois leur chiffre d'affaires. "Avant le début du confinement, près de 750 drives accolés à des supermarchés ne dépassaient pas la dizaine de commandes par semaine : ils ont en moyenne triplé leur chiffre d'affaires, certains dépassant même les 30 000 euros hebdomadaires", ajoute Daniel Ducrocq, directeur du service distribution chez Nielsen. Les drives les plus performants ont réussi à égaler le chiffre d'affaires réalisé par leur point de vente voisin, plusieurs ayant ainsi atteint les 500 000 euros réalisés par semaine. En moyenne, à partir du mois de mars, **chaque drive a connu une hausse de son activité de 50 à 100 %**, relaie LSA. La livraison à domicile a également affiché de fortes progressions durant plusieurs semaines, jusqu'à +120 % d'après Nielsen.

"Le drive booste l'ensemble des rayons", observe Ecommercemag. Deux catégories ont été particulièrement en vogue : les surgelés

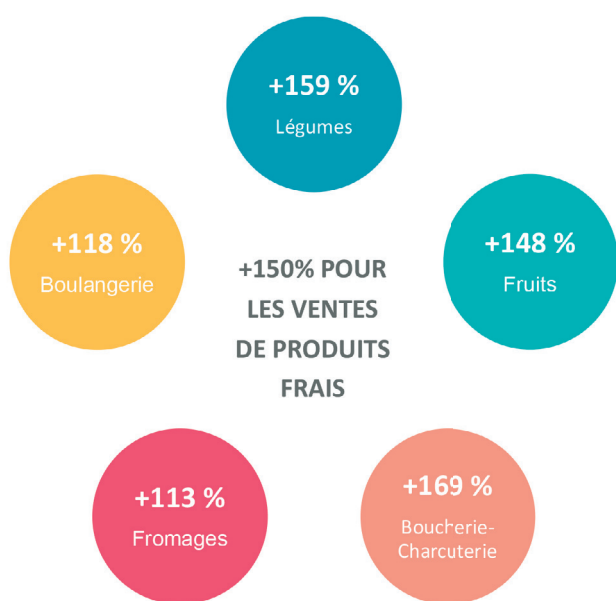
MARCHÉ

LE CONFINEMENT FAIT PROGRESSER L'E-COMMERCE ALIMENTAIRE PARTOUT DANS LE MONDE

Loin d'être exclusive à la France, cette tendance à la hausse s'est reflétée dans de nombreux autres pays. "En Europe, Italie et Espagne connaissent depuis fin février une explosion de l'alimentaire online, qui ne se dément pas après la fin du confinement", analyse Nielsen. Au Royaume-Uni, de nombreux acheteurs ont profité du confinement pour avoir recours à l'e-commerce alimentaire pour la première fois. En Chine, les ventes en ligne ont représenté 30 % du marché alimentaire durant les premiers mois de 2020. Aux États-Unis, elles ont presque doublé en quelques mois, passant de 4 milliards de dollars en mars à 7,2 milliards en juin, pour plus de 45 millions de clients recensés. Un an plus tôt, le segment ne comptait que 16 millions de clients, pour 1,2 milliard de dollars de vente.

(+ 111 % pour les surgelés sucrés, + 103 % pour les surgelés salés) et l'épicerie (+ 102 % pour l'épicerie salée, + 84 % pour l'épicerie sucrée). Certains produits ont confirmé qu'ils se vendaient en ligne avec succès, notamment ceux destinés aux bébés et aux enfants, en atteignant des niveaux records. "Sur la période du confinement, [le drive] représente 22 % du marché de l'alimentation infantile, et 16 % des compotes. Du jamais vu", souligne Nielsen. A contrario, d'autres catégories ont surpris les distributeurs en **se vendant davantage sur le drive qu'en magasin**. Les boissons alcoolisées, en recul de 7 % entre mars et avril en point de vente, ont dans le même temps progressé de 84 % sur le drive, portées par les bières et les spiritueux. Largement impacté par le confinement, le segment des chocolats de Pâques a réussi à limiter les dégâts grâce au drive, alors qu'il était en recul sur tous les autres canaux traditionnels de distribution. Surtout, **le confinement a fait exploser l'e-commerce de produits frais**. Celui-ci reste toujours problématique pour les distributeurs en raison d'une logistique complexe, ainsi que pour les consommateurs, qui ont du mal à ne pas voir ou toucher ce type de produits avant de les acheter.

ÉVOLUTION DE LA VENTE DE PRODUITS FRAIS EN DRIVE DU 16 MARS AU 12 AVRIL 2020 EN FRANCE (Comparaison avec la même période sur l'année 2019)



Traitement IndexPresse. Source : Nielsen

Ces freins ont été levés dans les conditions particulières du confinement. Les ventes de légumes ont progressé de 159 % dans le drive, celles de fruits de 148 %, celles de fromages de 113 %. De manière globale, la catégorie

du frais enregistre une croissance de 150 %, confirmant qu'elle **possède un fort potentiel de développement sur le net** et qu'elle est capable de surmonter ses limites habituelles.

Réagir efficacement puis pérenniser la croissance

Les distributeurs s'adaptent à cette brusque hausse

"Le 16 mars 2020, le directeur d'un hypermarché Carrefour de la région parisienne faisait état de ventes en drives supérieures de 140 % à un lundi classique. Dans l'Oise, le Super U de Thouroutte finissait sa journée avec le drive à +850 %. Le DG de Courses U, à Lyon, témoignait, lui, sur Twitter, de records battus chaque jour. Un constat fait par tous les opérateurs, qu'il s'agisse d'Auchan, Carrefour ou E.Leclerc", détaille LSA. E.Leclerc aurait conquis un million de nouveaux clients grâce à ses drives durant le mois d'avril. La croissance d'Intermarché et de Système U sur cette période est en partie due aux résultats de leur drive, avec des ventes en hausse de 175 % sur ce circuit pour le premier. Face à cette soudaine augmentation du nombre de demandes, **les distributeurs ont dû repenser leur organisation pour se focaliser sur la préparation de commandes et le drive**. Pour des raisons sanitaires et afin de mieux protéger leur personnel, certains ont même hésité à fermer leurs magasins pour se focaliser uniquement sur la vente en ligne, révèle la revue *Linéaires*. Si le circuit, non préparé à absorber une telle vague, n'a pu éviter quelques dysfonctionnements, les enseignes ont malgré tout multiplié leurs efforts afin que les services web restent accessibles et fonctionnels.

La réaffectation de salariés dans les entrepôts a été privilégiée, de même que **le recrutement express de nouveaux collaborateurs**. Intérim, étudiants, auto-entrepreneurs, CDD, les entreprises ont eu recours à toutes sortes de renforts pour supporter la hausse de la demande. Joby-Pepper, plateforme française d'intérim et de travail étudiant centrée sur la grande distribution, a

plus que doublé le nombre de missions proposées durant plusieurs semaines du printemps. Selon *Marianne*, E.Leclerc et le groupe Casino, avec ses enseignes Monoprix et Franprix, font partie des grandes surfaces ayant le plus recruté sur cette période. Des initiatives inédites ont aussi pu voir le jour, comme en Allemagne, où le discounter Aldi a renforcé ses équipes en recrutant temporairement des employés de McDonald's, ces derniers n'ayant plus de travail en raison de la fermeture des restaurants. En parallèle de cette adaptation des ressources humaines, **des nouveautés logistiques ont été mises en place** durant cette période particulière. Monoprix a ainsi étendu ses créneaux de livraison, tout en déployant de nouveaux points de retrait extérieurs pour éviter l'engorgement sur les parkings et autour de ses points de vente. Ce procédé facilite également le travail des collaborateurs puisque les acheteurs étaient invités à ne plus sortir de leur voiture lorsqu'ils venaient chercher leur commande, en raison de la distanciation sociale. "Nous recrutons un nombre de nouveaux clients incroyable, ils sont chaque jour 30 % de plus", estimait le groupe fin mars 2020. Face à la saturation rapide de ses plateformes de préparation de commandes, Carrefour a adopté une stratégie similaire en **renforçant ses drives, tout en accélérant sur la livraison**. Le groupe a aussi ouvert au grand public ses magasins Promocash, habituellement réservés aux professionnels, pour élargir ses stocks et se donner une marge de manœuvre supérieure. Aux États-Unis, le distributeur Kroger a transformé certaines grandes surfaces en entrepôts dédiés au drive afin de supporter la hausse de la demande. "C'est un premier test de cette nature. Les clients ne peuvent plus venir dans ce magasin, dont les employés sont entièrement dédiés à la prépara-

tion des commandes web”, explique un porte-parole de l’entreprise.

La fréquentation accrue des sites Internet des distributeurs les ont aussi incités à **améliorer leur infrastructure informatique**. “Les allocutions d’Emmanuel Macron ont fait planter les serveurs des enseignes. Carrefour, qui enregistrait 6 à 7 fois plus de connexions que d’habitude, s’est associé à Queue-it pour canaliser les visites des internautes et les informer du temps d’attente dans leur file virtuelle”, indique *Linéaires*. D’origine danoise, Queue-it est spécialisée dans la gestion du trafic web et la création de lignes d’attente numériques, pour indiquer aux visiteurs leur situation actuelle. Intermarché a également réorganisé son site de vente en créant une rubrique “Indispensables de la cuisine”, pour guider plus facilement les clients et réduire le temps qu’ils passaient à chercher leurs produits.

Ces mesures, prises dans l’urgence, ont été soulignées par Marc Lolivier, directeur général de la Fédération de l’e-commerce et de la vente à distance : “La séquence du Covid-19 a été à la fois **un accélérateur de transformation digitale**, et le révélateur de la capacité des acteurs traditionnels à s’adapter aux nouvelles exigences des consommateurs nées de la crise sanitaire. Très clairement, les distributeurs français ont fait preuve d’une remarquable agilité et d’une grande réactivité pendant la crise, trouvant de nouvelles solutions et développant le click & collect pour contourner les difficultés logistiques”. Le confinement terminé, il s’agit maintenant d’**exploiter ce qui a été mis en place pour poursuivre la croissance de l’e-commerce alimentaire**. Selon *LSA*, la période de Covid-19 pourrait faire gagner plusieurs années de développement au marché, pour peu qu’il sache bénéficier de cet élan.

Retenir les clients conquis et établir une croissance durable

“La montée en puissance de l’e-commerce alimentaire devrait se poursuivre. Les comités de direction sont conscients que le pic de demande actuelle est inédit, mais que si une partie de ces volumes additionnels devient permanente, ils pourraient **passer un palier et augmenter la ren-**

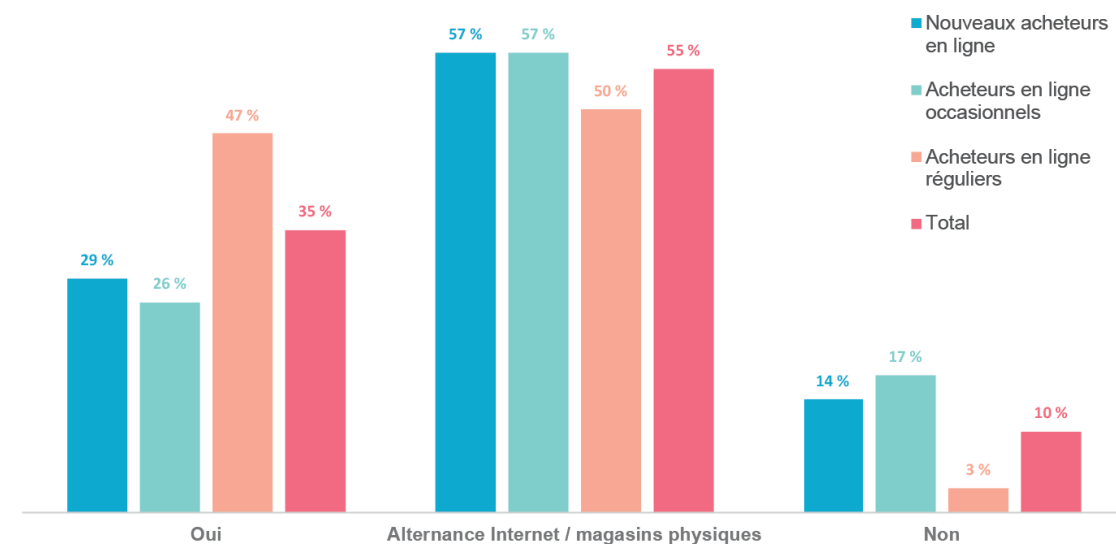
LA GRANDE DISTRIBUTION AMÉLIORE SON IMAGE GRÂCE À SES EFFORTS DURANT LA CRISE

En restant ouvertes durant le confinement et en accélérant le fonctionnement de leur drive et de leur service de livraison, les grandes surfaces ont profité de la crise du Covid-19 pour regagner la confiance des consommateurs. “Le gain le plus inattendu, et que les fédérations et enseignes ont bien compris, est celui de l’image. [...] Une fois la vague du coronavirus passée, le blason de la distribution pourrait donc être redoré grâce au travail de tous ses salariés”, avance *LSA*. Ce constat est renforcé par les initiatives solidaires qu’ont pu prendre plusieurs groupes. Intermarché et Auchan ont par exemple donné la priorité en magasin aux personnes à risques et au personnel de santé. Monoprix et Franprix ont développé un service spécifique de livraison de produits du quotidien pour les personnes âgées, tandis que Carrefour proposait des paniers tout prêts au personnel soignant. Les distributeurs pourront par la suite se reposer sur ce gain de réputation pour les aider à conserver la clientèle conquise durant le confinement.

tabilité de l’activité e-commerce, qui était historiquement déficitaire”, explique Neil Stern, associé chez la société de conseil McMillanDoolittle, en avril 2020. Ce constat est appuyé par l’expérience de l’épidémie de SRAS, qui avait sévi en Chine en 2003. À l’époque, l’e-commerce avait déjà profité du climat sanitaire délicat pour franchir un cap, rappelle Stéphane Charvériat, directeur associé au Boston Consulting Group. Pour les grandes surfaces, un double défi se présente désormais : **parvenir à retenir les clients conquis durant le confinement, et poursuivre l’optimisation de la logistique du commerce en ligne**, amorcée pendant la crise de Covid-19, afin d’améliorer la rentabilité du canal et l’expérience client.

PENSEZ-VOUS CONTINUER À EFFECTUER VOS COURSES EN LIGNE APRÈS LE CONFINEMENT ?

(question posée en mai 2020 aux acheteurs français ayant effectué leurs courses en ligne durant le confinement)



Traitement IndexPresse. Source : Criteo Retail Media

Les premiers retours des consommateurs s'avèrent prometteurs. Selon une étude menée en mai 2020 par Criteo Retail Media, **35 % des Français interrogés souhaitent continuer à effectuer leurs courses du quotidien sur le net au cours des prochains mois**, et 55 % se disaient désormais prêts à alterner entre Internet et magasins physiques. La part de marché de l'e-commerce alimentaire devrait s'établir autour de 8 % après le confinement, contre 5 à 6 % ordinairement. D'après Criteo Retail Media, **cette évolution des usages est amenée à s'inscrire dans la durée et à se poursuivre durant les prochaines années**. Elle va également modifier la manière dont les marques et enseignes communiquent avec leurs clients, en insistant sur la relation numérique, les codes d'Internet et les offres exclusives au commerce en ligne. "L'enjeu des mois à venir sera pour les distributeurs de garder cette clientèle nouvellement acquise, en maintenant le lien tout d'abord (emailing, envoi d'offres ciblées), et en soignant l'expérience client (accessibilité des sites web, disponibilité des créneaux, qualité de service de retrait des commandes...). C'est à ce prix que les distributeurs pourront consolider un lien encore fragile", confirme Daniel Ducrocq, directeur chez

Nielsen. À court terme, plusieurs leviers sont susceptibles d'être activés tels que les prix bas, attractifs pour les clients dans le contexte de crise économique, indique la revue *Rayon Boissons*. À plus long terme, **les distributeurs devront en revanche opter pour l'innovation**, assure le quotidien *Les Échos*, comme ils ont été poussés à le faire durant le confinement. Le système doit optimiser la gestion logistique, en se tournant vers les micro-centres de stockage, l'automatisation des entrepôts, ou le déploiement de drives d'un nouveau genre, notamment les drives piétons. La recherche de la rentabilité guide ces réflexions, qui s'orientent aussi sur l'amélioration du parcours client. "Les enseignes ayant le mieux travaillé l'**efficacité de leur modèle et la qualité de leur expérience online (avec par exemple une recherche facile des produits) seront probablement les grands gagnantes de demain**", assure Olivier Lamare, vice-président retail Europe chez Nielsen.

Conscients de ces enjeux, **les distributeurs accélèrent depuis le confinement**. Au mois de mars 2020, E.Leclerc a annoncé son intention de devenir le "Amazon français" au cours des prochaines années, en fusionnant notamment ses sites alimentaires et non-alimentaires en un seul portail

global afin d'améliorer la visibilité du groupe sur le net et de faciliter l'acte d'achat. En interne, l'enseigne **développe la formation de ses employés au drive** en se tournant vers la réalité virtuelle. En partenariat avec la start-up française Jungle VR, une formation pour apprendre à se servir d'une scannette, à repérer les emplacements des produits ou à observer les différentes procédures a été élaborée. Cette solution novatrice permet de former davantage de personnes dans un temps plus court. Au printemps 2020, elle a été particulièrement utile pour rapidement mettre à niveau les professions administratives, caissiers ou nouveaux recrutés venus spécialement en renfort sur le drive, note *L'Usine Digitale*. De son côté, Intermarché a annoncé, fin juin 2020, l'apparition d'un nouveau service sur son site grâce à une collaboration avec la plateforme américaine Innit. Celle-ci, née en 2013, permet à chaque client d'ajouter des filtres personnalisés lorsqu'il procède à ses achats (végétarien, végan, sans gluten, etc.). Un score est ensuite attribué à chaque produit qu'il visualise, plus ou moins élevé selon la correspondance avec ses critères. Innit **guide ainsi les clients web dans leurs choix**, et pourrait à l'avenir recommander certaines références ou adapter des recettes selon le régime alimentaire. Cette solution a aussi séduit Carrefour qui, en plus de

lancer sa propre place de marché alimentaire, l'intégrera sur son offre en ligne dès septembre. "La crise a, en parallèle, motivé le déploiement de nouvelles solutions", souligne LSA pour évoquer le cas du groupe Casino. Ce dernier a ouvert, durant le confinement, trois nouveaux sites de e-commerce, pour ses enseignes de proximité Petit Casino, Vival et Spar, **élargissant ainsi son spectre commercial sur Internet**.

L'e-commerce alimentaire s'inscrit dans **la dynamique plus globale de l'omnicanalité, décisive pour l'avenir des grandes surfaces à l'heure de la transformation numérique**. Qu'il vienne en magasin ou effectue ses courses sur le web, le client doit accéder à une expérience fluide et pouvoir alterner entre l'un et l'autre circuit sans contrainte. De nouvelles solutions, développées en interne ou fruits de la collaboration avec des acteurs novateurs, étaient déjà en train d'apparaître pour répondre à ces problématiques. La crise de Covid-19 n'a fait que précipiter le mouvement, tout **en prouvant aux distributeurs qu'ils avaient les moyens de parfaire leurs ventes alimentaires en ligne** s'ils focalisaient leurs efforts dessus. Il faut désormais poursuivre sur la même voie pour que "cette explosion de nouveaux services s'ancre dans les habitudes", expose LSA.

E.LECLERC S'APPUIE SUR SES TROPHÉES DE L'INNOVATION POUR TROUVER LES PÉPITES DU RETAIL

Depuis 2018, E.Leclerc soutient les start-up de la distribution à travers ses Trophées de l'Innovation. Les gagnants bénéficient d'un accompagnement de la part du Lab Innovation E.Leclerc, et peuvent mettre en place leurs produits et services au sein du réseau. Le groupe collabore ainsi avec plusieurs jeunes pousses tricolores pour s'améliorer sur l'e-commerce alimentaire : Flymenu établit le lien entre recettes en ligne et paniers d'achats sur les sites marchands, CibleR établit des promotions personnalisées pour les acheteurs web grâce à l'intelligence artificielle, Shopopop déploie la livraison collaborative dans le drive de plusieurs points de vente.

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

Attirés par des perspectives de croissances importantes, de **nouveaux intervenants ont investi le marché de l'e-commerce alimentaire depuis le début des années 2010**. Ces challengers de nature diverse (distribution spécialisée, pure-players, marketplaces, industriels, etc.), viennent directement concurrencer les acteurs historiques, les distributeurs généralistes. L'arrivée de ces nouveaux noms et de leurs business models inédits "bouscule le secteur et ses certitudes", rapporte *Futuribles* en juin 2019. L'offensive dans

l'alimentaire du géant américain de l'e-commerce Amazon suscite en particulier l'inquiétude des enseignes de distribution traditionnelles. Plus généralement, le marché de l'e-commerce alimentaire est appelé à se structurer autour de grands acteurs dominants, s'imposant face à de petites entreprises spécialisées. Dans cette perspective, **il s'inscrirait dans les pas de la grande distribution, très concentrée, et de l'e-commerce généraliste**, où 61 % du chiffre d'affaires est réalisé par 0,5 % des sites, indique *AGRA Alimentation*.

La distribution spécialisée compte sur l'e-commerce pour se développer

Les acteurs du bio rattrapent leur retard dans l'e-commerce

L'e-commerce apparaît comme un canal de vente particulièrement opportun pour les produits alimentaires biologiques. La distribution généraliste, pionnière de l'e-commerce alimentaire, a su bénéficier de ce phénomène. Le Baromètre Iri/LSA a ainsi calculé que la part du bio s'avérerait deux fois supérieure dans les drives (6,1 %) que dans le circuit traditionnel des grandes et moyennes surfaces (3,3 %) en 2017. Ce succès s'explique, en partie, par le fait que les produits bio gagnent en visibilité sur Internet, et que les catalogues bio des GMS s'avèrent bien plus larges en ligne qu'en magasin. Par ailleurs, "l'offre bio est très technique", confie Romain Roy, fondateur du site spécialisé Greenweez. Des informations, telles que les apports nutritionnels ou la moda-

lité de cuisson, sont plus aisément transmises sur un site qu'en magasin. Au vu de ces différents éléments, LSA considère **l'e-bio, c'est-à-dire l'e-commerce de produits alimentaires bio, comme le futur relais de croissance du segment**. L'adoption de ce canal semble donc stratégique pour les distributeurs spécialisés dans le bio. Ils tentent de rattraper leur retard en adoptant des modèles innovants ou différenciants.

Le leader de la distribution biologique Biocoop réfléchit à son déploiement dans l'e-commerce depuis février 2018. Avec un parc de plus de 600 magasins en 2020 et l'ouverture de 70 boutiques physiques par an, cette stratégie a cependant longtemps semblé inenvisageable pour l'enseigne,

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

1,37 milliard d'euros

Le chiffre d'affaires de Biocoop en 2019.

Source : HEC stories, mars 2020

explique Thomas Dromer, responsable de la cellule innovation : "Avant, Biocoop était orienté sur le réseau et les filières, mais il y a eu un repositionnement sur la distribution et l'expérience client". Le distributeur propose le service click & collect depuis décembre 2019 via son site dédié Bio.coop. En mars 2020, 28 magasins faisaient partie de l'initiative. Après s'être rendu sur le site web, le client sélectionne sa boutique, fait ses courses en ligne puis vient récupérer sa commande dans un créneau de 2 à 4 heures après son achat. Un espace dédié au retrait des commandes est prévu dans les magasins participants. Plus de 4000 références sont disponibles sur la plateforme de Biocoop, contre 3000 à 10 000 produits dans un magasin physique et 150 aliments en vrac. "Il y a eu un référentiel national et un delta d'ajustement local", explique Thomas Dromer. L'offre et les prix peuvent donc varier en fonction du magasin sélectionné. Les produits des rayons traditionnels, les fruits, les légumes et l'offre locale n'apparaissent pas encore dans le catalogue en ligne du distributeur. L'enseigne souhaite les rendre disponibles, mais indique vouloir d'abord **réfléchir à la question des emballages, notamment pour les fruits et légumes, et sur les contenants utilisés pour le vrac**. Travaillant avec 5000 producteurs, l'offre locale en ligne de Biocoop nécessitera une unification par la création d'un référentiel produit. **"Cette relation avec l'amont nous différencie dans les magasins physiques, et il faut que ça transparaisse également sur l'e-commerce"**, explique Thomas Dromer. Le distributeur considère ce nouveau canal de vente comme **un moyen de fédérer les acteurs locaux, tout en fidélisant une communauté de clients**. "Le digital doit répondre à deux enjeux : le service avec le click & collect et la possibilité de nouer des liens entre consommateurs et producteurs", conclut le responsable de la cellule innovation. Le nombre de magasins participant au programme devrait donc fortement augmenter : fin 2020, le distributeur

envisage qu'un tiers du réseau, soit environ 200 points de vente, propose le service de click & collect. Du côté de la livraison à domicile, Biocoop souhaite tester ce procédé durant l'été 2020. Des réflexions sont en cours autour des problématiques de logistique, afin d'aboutir à une solution économique et écologique, indique le magazine LSA. En avril 2019, **le distributeur s'était d'ailleurs associé à l'entreprise de livraison à domicile de paniers à cuisiner bio Rutabago**. Cette dernière avait, aux côtés des produits locaux habituels, mis en avant des références de Biocoop dans ses commandes.

47 euros

Le montant du panier moyen des commandes en ligne chez Biocoop. Il est de 20 à 30 euros en magasin.

Source : LSA, mars 2020

DÉFINITIONS

- Le drive. Le client passe commande sur Internet et paye son achat directement sur le site. Il convient d'un créneau horaire avec l'enseigne pour récupérer son colis en voiture dans un lieu précis, généralement un entrepôt dédié ou un espace accolé au magasin. Les courses peuvent alors être récupérées et chargées directement dans le coffre (drive au coffre).
- Le click & collect. Après avoir passé commande en ligne, le client retire ses achats au magasin dans un délai très court.
- La livraison à domicile. Le client commande ses courses en ligne puis se les fait livrer directement chez lui. La livraison H+ désigne la livraison dans l'heure ou sur un créneau de 30 minutes. La livraison J+1 correspond à une livraison le jour suivant la commande.

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

Numéro trois du marché, l'enseigne de distribution de produits bio du groupe Casino **Naturalia apparaît comme la pionnière de l'e-commerce dans le circuit**. Elle s'est engagée dans la voie de l'omnicanalité depuis 2017, date à laquelle son site web a été revu. Dès 2018, Naturalia a instauré un service de click & collect, disponible dans 47 magasins. "Ce service est stratégique pour 2018. Nous allons l'élargir à 50 boutiques. Nous avons une bonne densité urbaine, donc autant en profiter. **L'e-commerce est un enjeu d'avenir pour le bio**", indiquait à cette occasion Allon Zeitoun, le directeur général. Un service de livraison à domicile J+1 a également été instauré en 2018 à Paris. Par ailleurs, le distributeur a inauguré son premier drive le 19 avril 2019 à Brétigny-sur-Orge, en région parisienne, lors de l'ouverture de son nouveau concept périurbain, Naturalia Marché Bio. Sa stratégie omnicanale se révèle gagnante : **les ventes e-commerce ont crû de 24 % entre 2018 et 2019, quand les livraisons J+1 en Île-de-France ont progressé de 36 %**. LSA qualifie l'année 2019 "d'exceptionnelle" pour le distributeur spécialisé. Son chiffre d'affaires, de 320 millions d'euros, a progressé de plus de 11 %, soit une croissance deux fois plus importante que celle du circuit spécialisé. Ces résultats et la crise sanitaire exhortent l'enseigne à accélérer le déploiement de son canal e-commerce. Elle prévoit l'établissement du service de livraison J+1 en région et l'ouverture de nouveaux click & collect et drives.

Bio c'Bon, quatrième acteur du circuit, propose également un service d'e-commerce depuis mi-février 2019. Testé initialement en 2018 dans son magasin de Bergère dans le IX^e arrondissement parisien, il comptait en 2019 onze magasins participants. L'enseigne propose deux types de services : le click & collect et le drive au coffre. Les clients peuvent ainsi retirer leurs achats moins d'une heure après avoir passé commande. Ils ne seront débités que lors de la réception effective des produits, ex-

plique *Linéaires*. Pour le drive au coffre, les clients sont invités à contacter le magasin cinq minutes avant leur arrivée via l'application JeFile. **L'offre e-commerce proposée par Bio c'Bon s'avère très complète** : les produits de grande consommation, le frais libre service, les fruits et les légumes, les produits à la coupe, comme le fromage ou le pain frais, et le vrac sont disponibles. L'enseigne entend continuer à déployer son service web sur son réseau dans les années à venir.

La crise de Covid-19 a constitué un déclencheur pour l'enseigne de supermarchés bio Naturéo. Durant la période de confinement en avril 2020, elle a développé un service de click & collect dans 20 de ses magasins. Son offre référence 750 produits. Le développement rapide de ce canal a permis à ses clients d'effectuer leurs courses en réduisant les contacts. **"La mise en place d'un click & collect ayant très vite été un succès, ce service sera donc progressivement développé pour l'ensemble des magasins** avec un panel de produits plus variés, l'offre devrait en effet s'élargir à 4 500 références", a annoncé l'enseigne en juin 2020. Par ailleurs, Naturéo envisage de développer un service de livraison collaborative respectueux de l'environnement et solidaire.

Petits et grands distributeurs spécialisés dans le bio investissent donc le canal de l'e-commerce et s'appliquent à rattraper le retard pris sur la distribution généraliste. Une enseigne importante manque cependant à l'appel. **La Vie Claire, deuxième acteur du marché, ne commercialise pas ses produits en ligne**. Bien avant ses concurrents, l'enseigne s'était pourtant essayée au commerce électronique en proposant fin 2014 un service de commande en ligne avec retrait en magasin, baptisé "Cliquez Bio par La Vie Claire". L'expérience avait cessé rapidement du fait de problèmes logistiques et de délais de livraison importants. "Il est impossible à ce jour de nous avancer sur une possible reprise ni sur les délais", annonçait le siège de l'entreprise en 2018.

+ 36 %

La progression des livraisons J+1 chez Naturalia en région parisienne entre 2018 et 2019.

Les spécialistes du surgelé confirment leur présence dans l'e-commerce

"Le online et les EDMP [le hard discount] sont les seuls îlots de croissance dans un marché des surgelés en décroissance", indiquait Florent Chatir, directeur business et développement en charge de l'univers surgelés chez Kantar Worldpanel, dans une étude consacrée à la question fin 2018. Là encore, la distribution généraliste a pris de l'avance sur le canal électronique. En 2018, un Français sur cinq achetait au moins une fois par an des surgelés en ligne dans le circuit généraliste. En 2019, les ventes de surgelés en drive représentaient 8,1 % des parts de marché dans le

circuit généraliste, contre 6,3 % dans l'ensemble du marché

des PGC (produits de grande consommation). L'e-commerce de surgelés constitue donc un potentiel relais de croissance à explorer. **Les distributeurs spécialisés, présents pour certains depuis longtemps**

sur ce créneau, poursuivent le déploiement de leur stratégie en ligne. Dans cette

bataille, la distribution sélective détient un atout de taille face aux distributeurs généralistes. Elle peut préparer et stocker les commandes dans un seul et même lieu, quand les généralistes doivent composer avec plusieurs températures et assembler les commandes au dernier moment.

Le fabricant et distributeur **Thiriet constitue l'un des premiers à avoir investi ce créneau.** Spécialiste de la livraison à domicile de produits surgelés, il a lancé une offre click & collect dès 2011. Prête en quatre heures, la commande peut être retirée pendant deux jours en magasin. Dans sa seconde boutique parisienne, inaugurée en 2019, Thiriet promet un click & collect en une heure seulement. En 2017, l'entreprise a également développé **un système de consignes réfrigérées.**

Une heure après avoir validé leurs commandes, les clients sont invités à venir retirer leurs achats dans un des deux magasins participant à l'opération. En parallèle de ces nouveautés, Thiriet pérennise son canal de vente traditionnel, la livraison à domicile. Plusieurs formules existent : la livraison régulière est possible en France, en Belgique et au Luxembourg ; la livraison à la carte 24h et la livraison express 2h nécessitent quant à elles un montant minimum de 25 euros et ne sont valables que dans certaines villes françaises.

Avec un chiffre d'affaires d'1,5 milliard d'euros en 2019, Picard Surgelés s'impose comme le leader de la distribution de produits surgelés. Comme son concurrent Thiriet, il poursuit son développement dans l'e-commerce. **Ce canal ne représente en 2019 que 3 % de son chiffre d'affaires** et est tiré par la livraison à domicile. La progression de ce segment reste néanmoins importante avec une croissance à deux chiffres. Par ailleurs, l'enseigne s'est lancée dans le click & collect en 2020. "Nous allons mener des tests dans 30 magasins, à Paris, en banlieue et en province. Le client pourra choisir sa plage horaire et nous nous engagerons à la respecter sur l'heure", explique le président de la société, Philippe Dailliez. Le développement de ce service s'accompagne de la refonte du site Internet du distributeur en juillet 2020. La nouvelle plateforme entend améliorer son accessibilité en proposant un affichage adapté à tous types d'écrans et l'utilisation de systèmes de vocalisation. Les fonctionnalités du site marchand ont également été repensées pour améliorer l'expérience client, rapporte *Le Monde du surgelé*. **"Picard entend faciliter la navigation et le confort d'achat via un site qui fait aussi fonction de vitrine de la marque"**, conclut le magazine. La commercialisation en

5,3 %
Le poids de
l'e-commerce sur le
surgelé tous circuits
confondus en France
en 2018.

Source : Linéaires,
octobre 2018

10 millions

Le nombre de visiteurs
uniques enregistrés par
l'ancien site de Picard
Surgelés en 2019.

Source : Stratégies,
juillet 2020

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

ligne constitue donc un nouveau circuit de vente essentiel pour Picard Surgelés. Le distributeur espère doubler sa part dans ses ventes totales d'ici

2022 et table sur une croissance moyenne de 10 % par an.

Les spécialistes du frais investissent peu à peu le circuit e-commerce

Les produits frais constituent traditionnellement une catégorie peu achetée dans le circuit en ligne. Les consommateurs apprécient en effet de pouvoir constater eux-mêmes, par le toucher ou la vue, la fraîcheur des produits. **La part des produits frais vendus en drive a néanmoins progressé ces dernières années et pendant la crise sanitaire du coronavirus**, notamment pour les fruits et les légumes. Les spécialistes de la distribution de produits frais se penchent ainsi sur des solutions numériques pour répondre à cette demande émergente.

Prosol, propriétaire de l'enseigne Grand Frais, teste depuis début 2020 une solution de livraison à domicile dans certains arrondissements parisiens. À cette fin, **la société a racheté en 2018 le pionnier des courses de produits frais en ligne, Mon-marché.fr**. Son application permet de commander un large choix de produits alimentaires frais : fromages, boucherie, marée, fruits et légumes, herbes fraîches, vrac et brut. Le service, qui proposera une centaine de références, devrait s'étendre à tout Paris courant 2020. Les plages de livraison seront allongées jusqu'à 22 heures et la course demeurera gratuite au-delà d'un panier de 60 euros, rapporte LSA. Avec un volume d'affaires de 2,4 milliards d'euros en 2019 et 227 magasins, Grand Frais compte donc implanter fermement son service de livraison à domicile dans la capitale. Surtout, **il espère profiter du potentiel de croissance de ce segment** : "Paris intra-muros concentre 20 % de la consommation de produits frais traditionnels en France", confie le PDG du groupe, Hervé Vallat.

À l'international, l'e-commerce alimentaire sur les produits frais progresse également. La plateforme de vente en ligne chinoise Alibaba a ainsi développé **un concept innovant de chaîne de produits frais, baptisé Hema**. Mêlant commerce physique et expérience online, la filiale se présente comme de "l'e-commerce physique", explique LSA. Hema adopte les codes des entrepôts, tout en proposant une expérience client premium en magasin. Le rayon marée de l'enseigne connaît par exemple un engouement particulier auprès du public. Les fruits de mer et les poissons peuvent y être achetés vivants. L'e-commerce reste le canal principal de vente du distributeur puisqu'en moyenne, les clients commandent trois fois par Internet pour une venue en magasin. Les colis sont livrés en 30 minutes. Cette rapidité est due aux équipements en place dans les magasins physiques. Les salariés prélèvent les produits commandés directement en magasin en l'espace de dix minutes, puis les **transfèrent vers la réserve via un rail armé au plafond de la boutique**. Les coursiers, à bord de deux-roues électriques, ont alors vingt minutes pour remettre leurs achats aux clients. L'ensemble du processus est digitalisé, ce qui permet une gestion en temps réel de la livraison. Le client est "géolocalisé pour s'assurer que le délai sera tenu et tous nos outils - CRM, stocks ou paiement - s'interconnectent pour automatiser les procédures et disposer d'une vision en temps réel", explique le fondateur de l'enseigne, Hou Yi. En moyenne, le magasin Hema de Beijing Shilipu livre ainsi 2000 commandes par jour et jusqu'à 7000 le samedi. Les clients ont la possibilité de retourner les produits qu'ils ne jugent pas suffisamment frais.

Les marketplaces généralistes s'installent durablement

Originellement distributrices d'équipements et de produits culturels, les marketplaces généralistes investissent massivement l'alimentaire en ligne depuis 2015. Ces plateformes, mettant en relation fabricants et consommateurs, font figure de **concurrentes sérieuses pour la distribution**

généraliste du fait de leurs capacités de financement et de leur expertise en matière de nouvelles technologies. Leur maîtrise des datas et de la logistique en font également des partenaires propices pour les marques et les producteurs qui cherchent à gagner en visibilité sur Internet.

Amazon poursuit sa stratégie dans l'alimentaire

Dès 2006, le géant américain de l'e-commerce Amazon proposait une épicerie en ligne aux États-Unis. Ce service a été lancé au Royaume-Uni et en Allemagne en 2010. En France, deux boutiques en ligne, commercialisant respectivement des produits d'épicerie et des boissons alcoolisées, ont ouvert en septembre 2015. **L'offensive majeure d'Amazon correspond surtout au lancement en juin 2016 de son service Prime Now à Paris.** Ce service de livraison express, en une ou deux heures, disponible de huit heures à minuit tous les jours de la semaine, a connu un succès considérable dans l'alimentaire. Réservée à ses clients premium, cette offre ne se focalisait pas initialement sur la distribution de produits alimentaires. "Notre objectif était de proposer en termes de largeur d'offre le meilleur des produits d'Amazon : high-tech, sports, jeux, jouets, etc., et d'inclure dans la sélection des produits alimentaires", se souvient Cédric Ehrhart, responsable d'Amazon Prime

Now France. **"L'alimentaire n'était pas notre focus principal, mais nous nous sommes rendu compte rapidement que les clients français se sont portés majoritairement sur cette catégorie par rapport**

aux autres pays. Nous répondions à un vrai besoin qui n'était pas adressé jusque-là : réaliser ses courses du quotidien et se faire livrer de manière très rapide", ajoute-t-il. L'e-commerçant a donc **multiplié les alliances avec les fabricants et distributeurs traditionnels pour accroître le nombre de produits disponibles** sur son site. Fin 2018, Amazon a noué des partenariats avec cinq enseignes emblématiques : le distributeur spécialisé dans le bio Bio c'Bon, le caviste Lavinia, l'épicerie de luxe Fauchon, l'épicerie gourmande Truffaut et l'enseigne urbaine du groupe Casino Monoprix.

Cette dernière association, qualifiée de "coup de maître" par *E-commerce Magazine*, témoigne de la volonté du groupe américain de travailler avec un expert physique de l'alimentaire français. Elle a notamment permis à Amazon de diversifier son offre alimentaire sur Prime Now et d'inclure des marques nationales à son catalogue. **"Avoir la sélection de Monoprix constitue vraiment un plus"**, confirmait Frédéric Duval, directeur général d'Amazon France à l'époque. Environ 5000 références alimentaires de Monoprix étaient disponibles sur le site de la marketplace fin 2018. Plus encore, ce partenariat a permis à Amazon de capter les clients de Monoprix, de prélever une commission de 8 % sur les ventes et de recueillir des données sur les habitudes alimentaires des Français, énumère LSA. **En 2019, Casino et le groupe américain ont renforcé leur partenariat.**

30 000

Le nombre de références sur Amazon Prime Now en septembre 2018.

Source: E-commerce Magazine

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

Les marques de distributeur Casino Délices, Casino Bio et Club des sommelières viennent compléter l'offre de Monoprix sur le site et l'application Amazon Prime Now. Les produits Naturalia, enseigne spécialisée de produits bio de Casino, sont aussi venus étoffer le catalogue Amazon Prime Now. "Avec l'ouverture de la boutique Naturalia, nous franchissons un nouveau cap dans notre stratégie e-commerce et répondons ainsi aux attentes et besoins de nos clients urbains : la bio spécialiste de Naturalia avec le service et l'expérience e-commerce les plus qualitatifs du secteur. Naturalia s'impose ainsi comme la seule enseigne spécialisée bio véritablement omnicanale", expliquait à l'occasion Franck Poncet, président de l'enseigne. La commercialisation des produits de Naturalia signe

également l'éviction du concurrent Bio c'Bon. Par ailleurs, les deux entreprises ont annoncé vouloir élargir le service de livraison Amazon Prime Now à d'autres agglomérations. En plus de Paris, il est désormais disponible dans 25 villes de la petite couronne parisienne, ainsi qu'à Nice et à Lyon.

3 500
Le nombre de références de MDD Casino disponibles sur l'application et le site d'Amazon.

Source: LSA,
septembre 2018

Amazon ne se contente pas de nouer des partenariats avec de grandes enseignes. Il **élargit également son offre Prime Now en mettant en avant des marques locales**, telles que Maison Kayser pour la boulangerie-pâtisserie et Metzger pour la boucherie.

En parallèle de son service Prime Now, Amazon a lancé en novembre 2018 un nouveau service, "La boutique des producteurs". Cet espace de vente entend **renforcer la visibilité de**

Les différents services d'e-commerce alimentaire d'Amazon

Amazon Prime Now

Amazon Prime Now a été lancé initialement à New York en 2014, puis en 2016 en France. Ce service de livraison, alimentaire entre autres, permet de recevoir son colis en une heure (pour 8 dollars environ) ou en deux heures gratuitement. Il est disponible pour les membres ayant souscrit un abonnement à Amazon. Le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Inde, l'Italie, le Japon et l'Espagne disposent également de ce service.

Amazon Fresh

Ce service de livraison de courses alimentaires a été lancé aux États-Unis en 2007, puis au Royaume-Uni en 2016 et en Allemagne en 2017. Amazon Fresh a cependant connu des difficultés et a cessé les livraisons dans certains quartiers américains en 2017. Le service était jugé trop coûteux pour certains (15 dollars par mois en plus de l'abonnement premium usuel). Le service est, depuis octobre 2019, inclus dans l'abonnement traditionnel d'Amazon, comme Prime Now. Amazon Fresh permet de programmer l'heure de livraison ou d'opter pour le retrait. Les livraisons ne sont pas gratuites.

Amazon Pantry

Décrit comme le "supermarché en ligne" ou le "garde-manger" d'Amazon, le service Amazon Pantry a pris fin en juin 2020. Lancé en France en 2017, réservé aux clients premium, il livrait les articles dans des boîtes en carton de 20 kg. Un montant minimum d'achat était nécessaire pour en bénéficier. Les produits Amazon Pantry seront disponibles sur le site généraliste d'Amazon dès l'été 2020.

Amazon.com

Le site généraliste d'Amazon commercialise sous la rubrique "épicerie" de nombreux produits alimentaires. Le nombre de références devrait croître avec l'intégration d'articles du service Amazon Pantry, récemment dissolu.

La boutique des producteurs

Lancé en novembre 2018 en France, cet espace de vente met à l'honneur les petits producteurs régionaux. Les produits vendus sont d'origine française et requièrent peu d'intermédiaires. Environ 300 producteurs français vendaient leurs produits alimentaires par ce biais en 2020.

Traitement IndexPresse. Sources : LSA, lesalexiens.fr, chowhound.com

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

petits producteurs régionaux en distribuant des produits de savoir-faire locaux. “Nombre d’entreprises du monde agricole ont encore du mal à s’inscrire dans l’économie numérique et nous sommes heureux de pouvoir les aider à saisir les opportunités de l’e-commerce pour développer leur activité tout en gardant la maîtrise de leur politique commerciale”, explique Patrick Labarre, directeur d’Amazon France. L’association entre petits producteurs et Amazon s’avère bénéfique pour les deux parties, explique David Godest, fondateur de Dolmen, une plateforme de marketing : **“Cette alliance offre à Amazon l’occasion de communiquer à moindres frais et positivement - il ne passe plus pour un ogre - et pour les producteurs, c’est un moyen de se faire connaître et d’augmenter leurs ventes”.** Des fournisseurs de la grande distribution, tels que Lucien Georgelin, producteur de confitures, de compotes et de bonbons, la marque de *babyfood* surgelée Yooji ou encore le producteur de légumes régional Prince de Bretagne, ont rejoint l’initiative. Pour vendre ses produits sur La boutique des producteurs,

plusieurs conditions doivent être remplies : les aliments doivent être fabriqués en France et ne nécessiter qu’un seul intermédiaire au maximum entre le producteur et le consommateur (hors Amazon). Après trois premiers mois gratuits, les producteurs devront déboursier mensuellement 39 euros pour pouvoir distribuer leur production sur le site. Par ailleurs, **l’e-commerçant perçoit une commission de 8 à 15 % par produit expédié**, relève *Points de vente*.

En 2020, la boutique d’Amazon proposait un assortiment de 7000 références, comprenant des paniers gourmands, des alcools fins, des fromages régionaux, du miel, ou encore des colis de viande et de charcuterie. **La crise sanitaire du coronavirus a dopé les ventes de ce service.** Le producteur de foie gras Ducs de Gascogne a ainsi vu son activité progresser en moyenne de 2000 euros par jour durant cette période, quand le rythme de l’année précédente s’établissait autour de 150 euros. Du côté d’Amazon, le e-commerçant remarque une nouvelle dynamique sur les produits frais, la viande et les fruits et légumes.

Cdiscount et Franprix, une alliance stratégique pérenne

Cdiscount, site de commerce en ligne généraliste de Casino, fut **le premier à déployer un service de livraison de produits alimentaires.** Baptisé “Alimentaire Express”, il a été inauguré en décembre 2015 à Paris, Neuilly-sur-Seine et Levallois-Perret. L’initiative rassemblait Cdiscount et l’enseigne de proximité de Casino, Franprix. 4500 références de produits secs et frais (fruits, légumes, viandes) de grandes marques et de marques de distributeur Franprix et Leader Price étaient disponibles. Ce partenariat reposait sur le principe du *ship from store* : **les stocks d’une quinzaine de points de vente Franprix permettaient de confectionner les commandes Internet** sans passer par un entrepôt. La livraison, effectuée par la start-up prestataire Stuart, spécialiste du dernier kilomètre, était facturée 5,90 euros par Cdiscount et était effectuée en une heure et demie.

Les clients pouvaient déterminer le jour et l’heure de leur livraison au moment de la commande.

Cdiscount et Franprix ont annoncé en mai 2019 vouloir **renforcer ce partenariat par un rapprochement stratégique.** Le groupe Casino souhaite en effet créer des synergies entre les deux filiales afin d’accélérer les délais de livraison et d’enrichir l’expérience client de son public urbain. Dès la rentrée 2019, les deux enseignes ont ainsi proposé la livraison express de produits alimentaires ou non en 30 minutes à Paris. Les essentiels de l’épicerie, les fruits et légumes, les produits frais et les deux meilleures ventes de Franprix, pâtisseries et jus de fruits pressés, sont apparus dans le catalogue de Cdiscount. Disponible sur Internet comme sur mobile, cette nouvelle offre a nécessité le développement de magasins préparateurs Franprix, appelés *dark stores*, situés dans le sous-sols des

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

points de vente. **“À travers ce partenariat, nos clients vont pouvoir désormais profiter d’une offre alimentaire complète de qualité, en 30 minutes.** La fine connaissance du commerce de proximité de Franprix ainsi que sa forte implantation dans les grandes métropoles vont permettre une expérience client enrichie et renforcer l’ancrage de Cdiscount à Paris et sa région”, explique Emmanuel Grenier, président directeur général de Cdiscount. Le site de vente en ligne souhaite ainsi renforcer sa présence en Île-de-France, plutôt faible, en tirant partie du fort maillage de Franprix dans la région. De son côté, Franprix entend profiter de la forte audience de l’e-commerçant, dont le site reçoit 20 millions de visiteurs uniques par mois. Plus stratégiquement, les deux enseignes ont décidé de mettre en commun leurs données afin de pouvoir proposer une offre toujours plus pertinente. Franprix a d’ailleurs délégué ses activités digitales à son partenaire numérique.

Le partenariat demeure cependant limité géographiquement du fait de l’implantation des points de vente Franprix, presque exclusivement en région parisienne. Casino envisage dès lors d’**étendre ce service en utilisant les autres enseignes du groupe**, qui regroupent près de 7 600 magasins

de proximité. “On peut envisager qu’à terme le service soit opéré par un Monoprix pour les commandes passées dans la ville de Saint-Étienne, par un supermarché Casino pour celles de Toulouse ou par un Spar dans le Sud-Ouest de la France”, analyse Jean-Paul Mochet, président de Monoprix et Franprix.

20 millions

Le nombre de visiteurs uniques par mois sur le site d’e-commerce généraliste Cdiscount.

Source: Points de vente,
juin 2019

Les marketplaces spécialisées diversifient l’offre en ligne

Les produits locaux rencontrent le succès et attirent les places de marché

En mettant en contact producteurs et consommateurs d’une même région via Internet, les marketplaces spécialisées dans les produits locaux profitent des nouvelles réflexions des Français sur leur manière de consommer. “Cette façon de consommer local et responsable existait déjà avec les Amap (Associations pour le maintien d’une agriculture paysanne), mais **ces**

nouveaux venus créés dans les années 2010 l’ont modernisée : possibilité de commander et de payer en ligne, de se faire livrer, de choisir les produits et la quantité voulue...”, développe *Le Nouvel Économiste*. **Les circuits courts locaux représentent un segment porteur** et le nombre de places de marché à investir le domaine s’élève d’année en année.

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

La Ruche qui dit oui a été l'un des instigateurs du mouvement en émergeant en 2011. L'entreprise s'appuie dorénavant sur un réseau de 8 000 producteurs locaux, plus de 200 000 acheteurs en France et 850 ruches, c'est-à-dire les lieux où les clients peuvent aller chercher leurs commandes. Elle est également présente dans huit autres pays, principalement en Europe, où elle regroupe près de 60 000 membres. Pour atteindre une croissance annuelle moyenne de 30 %, selon *Les Échos*, **La Ruche qui dit oui a d'abord fondé sa croissance sur les levées de fonds** : en 2011 et 2012 pour un total de 1,5 million d'euros, puis en 2015 pour 8 millions d'euros. Son réseau s'agrandissant, la société a diversifié ses services en ouvrant par exemple des "mini-ruches", destinées à développer la livraison à domicile des produits. Elle a ensuite **mené une opération de croissance externe** en 2018 en rachetant Le Comptoir Local, une start-up française spécialisée dans la livraison de produits frais et locaux en région parisienne. **"L'heure est à la consolidation du modèle** et non plus à la multiplication des ruches. Face à la montée en puissance des circuits courts, de l'agriculture urbaine, l'enjeu est pour La Ruche qui dit oui de conserver son avance", analyse le journal *Les Échos*. Pilier de son segment sur Internet, le groupe s'appuie sur les codes de la communication numérique pour accroître sa notoriété, à travers son blog et les réseaux sociaux. Cependant, son développement rapide ne satisfait pas les Amap, qui l'accusent de "dévoyer la philosophie des circuits courts" en cherchant à tout prix la croissance. L'augmentation des commissions récupérées par La Ruche qui dit oui, début 2019, a renforcé cette défiance. Interrogés par *AGRA Alimentation*, plusieurs éleveurs admettaient alors s'interroger sur l'avenir de leurs relations avec la plateforme.

Le succès de ce modèle a cependant inspiré de nombreux nouveaux venus, qui cherchent désormais à **accélérer pour profiter de l'essor du marché**. Le bon produit au bon endroit, apparu en Corse en 2016, s'est depuis implanté au Pays Basque et en région Rhône-Alpes. "Le but est d'inciter les gens à consommer localement, en découvrant les producteurs de

leur région", explique Joanes Arrosagarai Erburu, chargé de la promotion du service au Pays Basque. Le bon produit au bon endroit **collabore également avec de nombreux restaurateurs** pour leur fournir des ingrédients de qualité provenant de leurs territoires. Dans le Nord de la France, la place de marché Mes Voisins Producteurs grandit depuis 2017 au sein de l'incubateur Euralimentaire. En trois ans, la start-up a triplé le nombre de références proposées pour dépasser les 450, provenant toutes d'un périmètre de 50 kilomètres autour de la métropole lilloise. Fin 2019, après avoir modernisé son site web, l'entreprise souhaitait accélérer son recrutement et trouver de nouveaux locaux commerciaux pour soutenir son rythme de croissance. "Nous enregistrons 25 commandes par jour mais le seuil de rentabilité se situe plutôt à 150", précise le cofondateur de la start-up, Jérémie Guilbert. Un peu plus à l'ouest, à Nantes, Vite Mon Marché veut devenir "la start-up foodtech leader en France sur la livraison en direct du producteur", d'après l'un de ses actionnaires. La jeune pousse a levé

MARCHÉ

LES PLATEFORMES LOCALES PROFITENT DU CONFINEMENT POUR GAGNER DU TERRAIN

Face à la fermeture de certains magasins et aux risques sanitaires qui accompagnaient les sorties en grandes surfaces, les citoyens français ont augmenté leur fréquentation des plateformes de circuits courts au printemps 2020, constate *Le Nouvel Économiste* : "La demande a littéralement explosé". La solution s'est avérée pratique pour continuer de consommer des produits locaux en limitant les déplacements. La Ruche qui dit oui a multiplié son chiffre d'affaires par quatre durant cette période, tout en recrutant 50 000 nouveaux clients et 500 producteurs. Chez Kelbongoo, basée en région parisienne, les volumes commandés ont doublé et le panier moyen a augmenté de 40 %. Selon Natacha Gan, responsable communication et développement de Kelbongoo, le confinement aura permis de conquérir définitivement un nouveau public : "Les gens se sont habitués à des produits qui ont du goût, locaux, achetés au juste prix. Il n'y aura pas de retour en arrière pour beaucoup d'entre eux."

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

2,3 millions d'euros à l'été 2019 pour se déployer dans de nouvelles villes, accroître ses capacités de livraison et booster son recrutement. D'après AGRA Alimentation, Vite Mon Marché avait réalisé 300 000 euros de chiffres d'affaires en 2018, et faisait face à une demande en augmentation

chaque semaine. **L'expansion géographique, la diversification des services et des produits régionaux accessibles apparaissent donc comme les leviers essentiels** pour progresser sur ce segment des marketplaces locales.

Des circuits courts à l'échelle nationale

"Le circuit court se définit par un nombre réduit d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur, sans qu'une notion de proximité physique n'entre en jeu", rappelle le ministère de l'Économie. Des marketplaces actives partout en France apparaissent également, défendant les circuits courts à une échelle plus large. C'est par exemple le cas de Pélégourmet, qui propose des références collectées auprès d'une soixantaine de producteurs établis partout en France. Des produits secs et frais sont accessibles. Fin 2019, alors qu'elle enregistrait une centaine de commandes par semaine, Pélégourmet a été rachetée par Vertex Investment, un groupe français regroupant des franchises Monoprix et Super U. Vertex a ensuite fusionné Pélégourmet avec Bon & Brut, sa propre start-up lancée un an plus tôt sur ce même segment, pour

gagner en parts de marché. L'entité finale, qui conserve le nom de Pélégourmet, vise un chiffre d'affaires de 1 million d'euros fin 2020. Lancée fin 2016, Pourdebon s'inscrit sur le même créneau. Joint-venture du spécialiste de la livraison Chronopost et du groupe de médias Internet Webedia, cette marketplace veut valoriser les producteurs français sur tout le territoire. Elle travaille ainsi avec plus de 300 d'entre eux. En 2019, elle a réalisé 4 millions d'euros de volume d'affaires, un chiffre qui devrait s'accroître en 2020 suite au confinement. Durant cette période, Pourdebon a en effet multiplié son nombre de commandes par sept et en a profité pour conquérir de nouveaux consommateurs, analyse le site des *Échos*. Pour répondre aux exigences des clients, la plateforme se focalise davantage sur les producteurs bio, raisonnés ou détenteurs de labels. Le succès des produits frais la pousse aussi à étoffer son offre auprès des maraîchers, des fermes en polyculture (qui cultivent plusieurs espèces) ou des éleveurs de bovins.

Le bio s'étend sur le web via des marketplaces aux modèles novateurs

L'e-commerce alimentaire n'échappe pas au succès du bio. Sur ce segment porteur, les places de marché luttent avec de nombreux concurrents, que ce soit les distributeurs physiques qui se déploient sur le web ou les sites de vente traditionnels. Il s'agit de **se différencier par une offre riche, exclusive, ou un business model innovant**.

Sevella a adopté la première solution en proposant

plus de 22 000 références bio et naturels sur son site. L'assortiment comprend de l'alimentaire et du non-alimentaire émanant en priorité d'artisans, de coopératives et de structures associatives, dont le nombre dépasse les 400. Le site a été lancé en 2015 par SPAS Organisation, originellement actif sur la mise en place de salons dédiés au bio, au bien-être et au développement durable. En se déplaçant sur Internet, l'entreprise

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

souhaitait diversifier les services qu'elle offrait à ses exposants et visiteurs habituels. Son large catalogue lui permet de **bénéficier d'une exclusivité sur de nombreux produits, que sa place de marché est la seule à recenser**. Autre marketplace spécialiste du bio, Aurore Market, derrière laquelle se cache la start-up Maana. Elle ne présente pas une offre aussi profonde, mais **se distingue par ses prix bas**, 25 à 50 % moins élevés que chez ses concurrents. Pour y parvenir, la société a réduit ses marges au maximum, tout en diminuant les coûts : investissements marketing bas, loyer peu cher grâce à une implantation dans l'Aveyron, etc. Aurore Market s'appuie aussi sur **un système d'adhésion auquel les clients doivent souscrire pour commander**. D'après AGRA Alimentation, celui-ci est toutefois rentabilisé dès 240 euros d'achats cumulés, ce qui ne constitue donc pas un frein majeur. Entre 2018, date de sa création, et 2020, la marketplace a séduit 10 000 membres. Preuve de leur loyauté, un financement participatif de 20 000 euros amorcé fin janvier 2020 a été finalisé en quatre jours. Il servira à proposer des produits en vrac et en consigne pour réduire les emballages. Après un premier exercice 2018-2019 conclu à 1,2 million d'euros de chiffre d'affaires, Aurore Market estimait sa croissance à 150 % pour l'année suivante. Une levée de fonds de 1,5 million d'euros, réalisée à l'été 2019, lui a permis de hâter

son expansion. Une seconde pourrait suivre fin 2020 selon les fondateurs de Maana.

D'origine belge mais réalisant 75 % de ses ventes sur le marché français, Kazidomi compte également sur les levées de fonds pour grandir. Elle a augmenté son capital de plus de 2,5 millions d'euros depuis 2018. Vendant de l'alimentaire et du non-alimentaire, elle soumet les produits de tous les marchands voulant être recensés sur le site à des spécialistes, afin de s'assurer de leur aspect bio et sain. En parallèle, son business model est similaire à celui d'Aurore Market. L'entreprise **se rémunère via les cartes d'abonnement qu'elle propose à ses clients pour qu'ils puissent commander, et non sur les marges réalisées sur les ventes**. Ce système s'avère fonctionnel puisque Kazidomi connaît un rythme de croissance élevé. Son chiffre d'affaires a triplé entre 2018 et 2019, passant de 1,3 à 4 millions d'euros. La start-up cherche pour l'instant à **grandir et à gagner des parts de marché, la rentabilité étant secondaire** : "Nous pourrions passer à l'équilibre cette année. Si cela ne se fait pas, ce n'est pas vraiment problématique car l'activité est en forte croissance", indique début 2020 Alain Étienne, cofondateur de la plateforme. Kazidomi pense aussi à **déployer ses marques propres sur sa marketplace**, une autre manière de générer des revenus.

10 000

Le nombre d'abonnés de Kazidomi début 2020, dont 80 % en France et 10 % en Belgique.

LES MAGASINS BIO EN LIGNE SE MONTRENT DYNAMIQUES

Aux côtés des sites marchands des distributeurs traditionnels et des places de marché, plusieurs magasins bio nés sur le web contribuent à l'essor de ce segment sur Internet. Le confinement a joué en leur faveur, remarque LSA, avec des ventes en hausse. Derrière Greenweez, leader du marché français du bio en ligne et dans le giron de Carrefour depuis 2016, la concurrence s'organise. Une nouvelle fois, les stratégies de différenciation sont variées et laissent le choix aux consommateurs. De grands axes communs de développement restent identifiables, comme la volonté des prix bas ou le système de vente par abonnement.

EXEMPLES D'E-COMMERÇANTS BIO FRANÇAIS

Nom	Année de création	Business model et leviers de développement	Résultats
La Fourche	2018	- Favoriser les prix bas pour rendre plus accessibles les produits bios. - Système d'abonnement pour les clients. - Élargissement de l'offre pour dépasser les 3 000 références. - Développement d'une marque propre. - Réduction et recyclage des emballages, suppression du plastique.	17 000 adhérents, 3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, croissance prévue de 300 à 500 % en 2020. <i>"Le bio surperforme en ce moment et beaucoup de consommateurs ont fait le pas des achats en ligne. Les valeurs comme le local et le made in France vont encore s'accroître."</i> Lucas Lefebvre, cofondateur
Noscoursesbio	2018	- Privilégier une offre exclusive à un catalogue large, sans chercher à viser les prix bas. - Mise en place d'une relation forte et personnalisée avec les clients. - Développement en auto-financement, sans recours à des capitaux extérieurs, pour maîtriser la croissance.	300 000 euros de chiffre d'affaires en 2019. <i>"Notre business model n'a pas de recette magique : nous souhaitons juste agréger la recette d'un modèle existant avec des choses simples. Un business model raisonné, raisonnable, durable."</i> Anaïs Tavares Gomes, chargée du web et du marketing
L'Intendance	2019	- Combiner bio et développement durable en supprimant les emballages plastiques. - Vente exclusivement via des contenants réutilisables ou "verts". - Système d'abonnement pour les clients. - Ouverture future de points relais en partenariat avec des acteurs de l'économie solidaire.	Entre 2 000 et 4 000 utilisateurs, avec 30 à 40 % de commandes récurrentes. <i>"Le bio, le local et le zéro plastique sont des tendances qui vont rester ancrées et la crise les rend plus fortes."</i> Noémie Demaeght, cofondatrice
Mangerzen	2019	- Proposer des produits bio 100 % français, d'origine locale, à des prix attractifs. - Offre de coffrets gourmands personnalisables. - Ouverture d'un point de vente physique, un concept store bio, à l'été 2020 à Chartres (Eure-et-Loir).	Résultats financiers non-communicés. <i>"Notre idée, c'est de démocratiser la consommation de produits sains pour nous et pour la planète, pas de manger à outrance ni de jouer la carte du communautarisme."</i> Mélanie Tour, cofondatrice

Traitement IndexPresse. Source : LSA

Les marketplaces autour de l'épicerie se multiplient

Contrairement aux produits frais, dont la logistique s'avère complexe à gérer pour les vendeurs du web, **les références d'épicerie se prêtent plus aisément au commerce électronique**. Sur le marché français, plusieurs marketplaces dédiées à ce segment **tirent l'offre vers le haut et réunissent des milliers de commerçants**. BienManger.com est l'une des plus anciennes puisqu'elle a été fondée en 2000. Créé pour valoriser les petits producteurs absents de la grande distribution, le site est devenu une épicerie en ligne regroupant 12 000 références de 1 600 fournisseurs. La plateforme se veut généraliste, proposant des produits variés et à des niveaux de prix divers, pour ne se priver d'aucune clientèle. La croissance du marché et la montée en puissance de la concurrence incitent toutefois BienManger.com à passer à la vitesse supérieure afin de se démarquer. L'entreprise pense ainsi à **collaborer avec des épiceries fines physiques pour fidéliser davantage son public et renforcer sa présence dans certaines régions**. "Ce type de partenariat nous permettrait d'offrir aux produits originaux que nous référençons une présence physique dans certaines villes", explique Laurent Caplat, fondateur de la plateforme, en septembre 2019. Pour monter en puissance,

BienManger.com se tourne également vers l'international.

Internet offre des opportunités à l'étranger auprès des touristes, des expatriés ou des curieux.

"On veut se développer à l'international et ainsi aider les producteurs à se faire connaître au-delà des frontières", assure Laurent Caplat.

Pour se distinguer de la concurrence, d'autres épiceries en ligne adoptent des stratégies différentes. **Epicery.com a choisi les ventes privées depuis 2019**. Jusque-là, le site se contentait de vendre et livrer des produits de commerçants de quartier dans les régions

parisienne et lyonnaise. La vente privée lui permet de viser la France entière et de conquérir de nouveaux clients. De plus, cette nouvelle offre est réservée aux membres du site, ce qui **incite les acheteurs intéressés à s'inscrire pour en profiter**. Epicery.com met aussi en avant les tarifs attractifs de ses ventes privées, plus bas qu'à l'accoutumée, pour attirer davantage de clients. Afin de lutter contre la concurrence de gros acteurs généralistes comme Vente-Privée, BazarChic ou Groupon, qui peuvent également réaliser des ventes alimentaires, Epicery.com **valorise ses liens avec les commerçants locaux et la qualité premium des références présentes sur son site**. "On s'adresse à un cœur de cible d'amateurs de produits de qualité qui cherchent à découvrir des produits, le plus souvent français et proposés par des producteurs qui ont une histoire et un savoir-faire", détaille Édouard Morhange, créateur de la société. Celle-ci affiche une croissance de 10 à 20 % par mois et se montre optimiste quant à l'avenir de la livraison alimentaire.

Positionnée sur le créneau du haut de gamme, Edélices cherchait également à fidéliser sa clientèle. En complément de son offre regroupant "produits fins difficilement trouvables ou carrément exclusifs", dicit *Le Monde de l'épicerie fine*, la marketplace a opté en 2012 pour **le déploiement d'une box**, la Gourmibox, lancée sur un site annexe. Les abonnés reçoivent chaque mois un assortiment de produits d'épicerie fine accompagnés de recettes. Selon les fondateurs, cette offre s'adresse notamment aux jeunes, plus attentifs à ce type de propositions. La Gourmibox a généré 300 000 euros de chiffre d'affaires en 2018. Pour poursuivre dans la même voie, Edélices souhaite **améliorer ses performances en marketing digital**, en proposant entre autres du contenu vidéo et en **se forgeant sa propre communauté sur Internet**. La plateforme compte aussi renforcer ses liens avec les producteurs et marques alimentaires. Dans cet objectif, Edélices a créé en 2018 Giraphes Services, une filiale dédiée à l'accompagnement logistique de

12000

Le nombre de références du site d'épicerie en ligne BienManger.com.

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

l'e-commerce. "Un développement judicieux et une diversification cohérente, avec l'épicerie fine au cœur des préoccupations", juge *Le Monde de l'épicerie fine*.

La **spécialisation de l'offre constitue un autre critère de différenciation**. Ouverte en 2016, la boutique en ligne eGoodFoodShop s'est spécialisée sur un double segment : l'épicerie méditerranéenne et les produits diététiques. Ce positionnement atypique la distingue des autres plateformes, comme le revendique Zinneb Bennis, la fondatrice : "Ce qui nous différencie

des autres épiceries fines et boutiques bio est certainement l'offre et la sélection unique de nos produits. Notre fil rouge étant les bénéfices santé de l'alimentation, nous proposons des produits meilleurs, porteurs de goût et de valeurs. **Plus de la moitié de nos produits sont vendus exclusivement depuis notre site Internet.**" Pour développer sa communauté, eGoodFoodShop met au point des offres personnalisées et se montre active sur les réseaux sociaux, particulièrement Facebook et Instagram.

La viande sait convaincre pour se vendre sur Internet

Produit frais nécessitant une logistique exemplaire pour ne pas perdre en qualité, la viande peut sembler peu adaptée à une vente en ligne. Toutefois, le dynamisme du marché alimentaire sur le web a encouragé **l'apparition de plusieurs sites et marketplaces dédiés, s'appuyant sur la livraison sous-vide, réfrigérée, et une qualité irréprochable**. "Puisque tout se vendait sur le net, depuis les voyages en passant par les ordinateurs, les meubles ou les lave-linge, il en irait de même, à terme, pour les produits alimentaires", explique Christophe Pied, actif dans le secteur dès 2010 avec son entreprise Carré de bœuf. Du côté des producteurs, ces plateformes représentent un nouveau canal de vente, comme l'indique Roger Mechri, cofondateur de la start-up Okadran, née en 2016 : "Les éleveurs dans le domaine de la viande ont raté le coche d'Internet et sont ravis d'y prendre part aujourd'hui". En réduisant le nombre d'intermédiaires, Okadran veut **améliorer les marges des éleveurs** et leur permettre de rivaliser plus efficacement avec la grande distribution traditionnelle.

Pour convaincre les consommateurs, **ces plateformes insistent sur la traçabilité de la viande, son origine française, ses certifications (bio, Label rouge, etc.) et le savoir-faire des producteurs recensés**. Fondée en 2010, l'entreprise Les colis du boucher apporte de son côté une attention particulière au bien-

être animal. Les éleveurs partenaires, situés en Auvergne, doivent respecter l'abattage traditionnel avec étourdissement obligatoire. "Installés sur un marché dont l'image a été écornée, les fondateurs ont cherché à proposer un produit garantissant le respect animal, une valeur réelle que ce soit pour les végétariens, mais aussi pour les consommateurs de viande", rapporte *Entreprendre*. **La relation de confiance s'avère donc cruciale** sur ce segment de la viande. Les sites fidélisent les clients en **assurant une qualité sanitaire et gustative ainsi qu'un processus de livraison sans défaut**. "Ceux qui ont essayé sont satisfaits. Ils sont nos meilleurs ambassadeurs pour contribuer à lever les freins qui peuvent encore bloquer les autres", assure Christophe Pied pour Carré de bœuf. Cette assurance de répondre convenablement à la demande peut aussi convaincre des acteurs historiques. Carré de bœuf a ainsi rejoint le grossiste gastronomique Le Delas, installé au marché de Rungis. À terme, **la confiance engrangée offre également des opportunités de diversification, en ouvrant les marketplaces à d'autres types de produits**. Le groupe Les colis du boucher propose désormais du poisson, du fromage et quelques références d'épicerie. Carré de bœuf a étendu son catalogue aux produits frais laitiers, d'épicerie et de traiteur, en plus de proposer des coffrets cadeaux.

Industriels et artisans investissent l'e-commerce alimentaire à petits pas

Les industriels de l'agroalimentaire commencent à établir **leurs propres sites de vente directe**. Si certaines initiatives se démarquent, elles restent néanmoins rares, estime AGRA Alimentation. Du côté des artisans et des commerces de bouche, la

tendance se développe lentement avec quelques exemples remarquables. Outre le déploiement d'un nouveau canal de vente, l'e-commerce permet à ces professionnels de gagner en visibilité et en notoriété sur Internet.

Les industriels de l'agroalimentaire peinent encore sur le volet e-commerce

“Les grands groupes industriels se positionnent également sur le marché [de l'e-commerce alimentaire] mais c'est très anecdotique, très ponctuel et très ciblé”, constate Delphine David, directrice d'étude à l'institut Xerfi. Pour l'analyste, **ces acteurs considèrent plutôt ce canal de vente comme un atout marketing, plutôt qu'une véritable opportunité commerciale**. Les sites d'e-commerce constituent pour les marques un moyen de rentrer en contact direct avec leur clientèle, habituellement happée par l'intermédiaire de la distribution. Les industriels peuvent alors rassembler des données sur les habitudes et préférences alimentaires de leurs acheteurs finaux et améliorer leur connaissance client. Plusieurs grands groupes ont établi une stratégie en ce sens. Les marques de condiments Maille et de confitures Bonne Maman ont ainsi développé des boutiques en ligne, révèle AGRA Alimentation. De son côté, le spécialiste de la viande de bœuf Charal s'est lancé dans la vente directe en juin 2018. Il proposait à la livraison une box contenant un assortiment de pièces nobles de différentes races de viande. L'offre, trimestrielle, correspond à des moments-clés de l'année (fête des pères, fin de l'été et fêtes de fin d'année) et a d'abord été pensée à des fins communicationnelles. **“Cette offre n'est pas forcément envisagée comme un nouveau business model** mais comme une démarche à part entière visant à entretenir ce lien émotion-

nel fort, via une nouvelle expérience, plus immersive entre la marque et ses consommateurs”, indiquait à l'époque Stéphanie Bérard-Gest, directrice marketing.

Pour certains industriels, le circuit e-commerce constitue tout de même **un moyen de diversifier leurs canaux de distribution**. Les groupes agroalimentaires officiant dans le B2B (*business to business*) se saisissent notamment de la vente en ligne pour atteindre davantage les particuliers. Le fabricant de sauces Soréal a ainsi inauguré sa boutique en ligne fin 2017. Il y vend sa marque propre Ilou et étend ainsi ses débouchés, majoritairement occupés par la restauration (60 %) et les industriels (40 %) en temps normal. Le spécialiste du surgelé haut de gamme en restauration Rougié a également ouvert sa boutique en ligne à destination des particuliers en septembre 2017. Ce fabricant met à leur disposition 130 références, majoritairement du foie gras, sa spécialité, mais également des produits d'épicerie et des produits de marques partenaires. “Avec ce nouveau site, Rougié se positionne auprès du grand public comme le foie gras des chefs, mais aussi comme une boutique d'épicerie fine capable de proposer des produits emblématiques de la gastronomie française et en particulier du Sud-Ouest”, explique Sébastien de Laporte, responsable e-commerce. Les produits sont proposés dans de plus petits conditionnements qu'habituellement et à des prix plus élevés

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

du fait de coûts logistiques importants, indique *Le Monde du surgelé*. L'entreprise Sofrilog s'est vue confier la préparation ainsi que le stockage des commandes, quand Chronofresh et UPS se partagent l'expédition. Rougié espère grâce à cette initiative **renforcer son image de marque au-delà de sa clientèle traditionnelle**, les restaurateurs. La marque entend également mieux connaître ses clients finaux, voire séduire les gourmets internationaux, notamment les expatriés français en mal de produits gastronomiques.

Du côté des petites marques, le circuit e-commerce s'impose comme un canal beaucoup plus stratégique que pour les grands fabricants. La Marmite de Lanig, spécialiste des poêlées et soupes aux algues, a développé fin 2019 des sites de vente en ligne dédiés à sa marque bio, Couleur Estran, et à sa marque grand public. Présente dans 120 grandes surfaces et magasins bio en Bretagne et région parisienne, l'entreprise mise sur une stratégie omnicanale pour la suite de son développement. Elle prévoyait un chiffre d'affaires de 75 000 euros en 2019 et souhaitait tripler ses ventes pour 2020, rapporte la revue sectorielle *Produits de la mer*. La marque de jus de légumes frais et bio Yumi a quant à elle parié sur l'e-commerce dès sa création en 2014. Le circuit spécia-

lisé bio et la vente en ligne sur son propre site représentent ses deux canaux de commercialisation essentiels. L'e-commerce participe à hauteur de 55 % à son chiffre d'affaires. **"Nous misons sur l'e-commerce de manière à recueillir directement le maximum de retours de nos clients** qui passent en moyenne 3 minutes sur notre site par visite en sachant que 45 % d'entre eux nous donnent leurs avis, ce qui nous permet d'améliorer constamment nos recettes", explique Raphaël de Taisne, cofondateur de la société. La marque Quand Valentine cuisine appartenant à la holding Vectora, également détentrice de la marque Maison Larzul, a de son côté diversifié ses canaux de distribution en 2016. En parallèle des épicerie fines et des magasins bio spécialisés, ses produits sans gluten et biologiques sont disponibles sur sa propre e-boutique.

Petites et grandes marques de l'agroalimentaire commencent donc à développer des boutiques en ligne pour **vendre directement leurs produits aux consommateurs finaux, sans passer par la distribution**. Si ce canal paraît stratégique pour les petites marques, il l'est beaucoup moins pour les grands groupes, qui déploient des sites d'e-commerce principalement à des fins marketing.

LES COOPÉRATIVES AGRICOLES LANCENT LEURS E-BOUTIQUES

Certaines coopératives agricoles se tournent également vers l'e-commerce et misent sur les "circuits courts et locaux principalement", explique Delphine David de Xerfi. À l'instar de la société laitière Sodiaal, qui dispose d'une boutique en ligne dédiée aux fromages, la coopérative Cavac a développé deux sites d'e-commerce : "Produits Ici" et "Terre de viande".

Les commerces de bouche se saisissent du canal électronique

Boucheries-charcuteries

“La baisse de la consommation [de viande] n'est certainement pas une fatalité. Il y a beaucoup de choses à faire et c'est à nous, fournisseurs, d'apporter de la modernité dans l'univers de la boucherie”, explique Yves Fantou, dirigeant de l'entreprise familiale éponyme, officiant dans l'élevage et le commerce de gros. Dans son article “La boucherie explore de nouvelles voies”, LSA évoque notamment **la vente en ligne de viande comme une piste à suivre**. Plusieurs artisans bouchers et charcutiers ont appliqué ce conseil.

La maison Conquet, boucherie-charcuterie de l'Aveyron et fournisseur des brasseries traditionnelles aveyronnaises à Paris, propose depuis plus de dix ans la vente en ligne aux particuliers. Son site d'e-commerce, commercialisant viandes et salaisons, a été inauguré en juin 2008. Les clients étaient initialement livrés par Chronopost, sous 24 heures. “Nous utilisons des boîtes isothermes dans lesquelles nous mettons un gel frigorifique et nous livrons le client dans une plage horaire donnée”, indiquait Alexandre Conquet, chargé de la partie web. Depuis, la maison Conquet fait également appel à Chronofresh et à Chronorelais. Le site du boucher constitue également une vitrine de son “savoir-faire artisanal, ainsi que son goût pour les produits de qualité”, explique *Commerce magazine*.

Le fabricant de charcuterie du Haut-Doubs Tuyé de Mésandans s'est également lancé dans la vente en ligne en 2013. Positionné sur le créneau de la livraison à domicile depuis son origine, le charcutier livre dans un rayon de 200 kilomètres, soit l'équivalent de 15 000 foyers. La livraison est assurée par l'entreprise au moyen

d'une flotte d'une douzaine de camions ou bien par Chronofresh. Son e-boutique propose tout un assortiment de salaisons de Franche-Comté, mais également de la viande, du poisson, des plats cuisinés, du fromage, des salades et des produits d'épicerie fine. **Des box, baptisées Terroir Box, sont aussi accessibles sur son site de vente en ligne**

et comprennent un assortiment de spécialités. Elles génèrent en 2015 5 à 10 % de l'activité de la société, indique AGRA Alimentation. Par ailleurs, six boutiques du charcutier ont établi un service de click & collect. Grâce à ce nouveau canal, l'entreprise Tuyé de Mésandans espère **toucher de nouveaux clients en France comme à l'étranger et promouvoir des produits typiques de la Franche-Comté**.

Pour contrer la concurrence du drive de la grande surface la plus proche, la boucherie-charcuterie La Renommée a décidé d'établir sa propre “web boucherie”. Véritable institution à Saint-Mard au nord de la Seine-et-Marne, La Renommée souhaite **séduire une clientèle pressée**. “Il y a des gens qui prennent leur travail tôt, ou qui finissent tard... et qui ne peuvent pas se permettre

d'attendre qu'un magasin comme le nôtre soit ouvert, et encore moins d'y faire la queue derrière d'autres clients qui, eux, prennent tout leur temps”, expliquent Corinne et Philippe Bonnet, les propriétaires. Les clients peuvent donc désormais passer commande en ligne, déterminer l'heure de retrait de leur commande et bénéficier d'un coupe-file en magasin.

En parallèle des produits traditionnels de boucherie, La Renommée a également développé un colis boucher comprenant un assortiment de quiches, de charcuteries, de steaks et de volailles pour plusieurs personnes,

+ 25 %

La progression moyenne du panier à la boucherie La Renommée depuis l'installation d'un drive.

Jusqu'à 10 %

La part du chiffre d'affaires du charcutier Tuyé de Mésandans réalisée grâce à la vente en ligne de box.

DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT ET INTENSIFIENT LA CONCURRENCE

explique *Commerce magazine*. Ce nouveau drive a conquis la clientèle de la boucherie, qui observe un panier sensiblement plus élevé en ligne. **“On voit couramment des factures de 200 euros, alors qu'en boutique c'est plutôt 20-30 : avec le drive, les gens remplissent le congélateur.** Ce qui a fait augmenter la moyenne par client d'environ 25 % !”, indiquent les artisans. Outre l'augmentation des ventes, le nouveau site de la boucherie permet de transmettre des informations utiles aux clients tels que des conseils de préparation et de cuisson ou des suggestions d'accompagnement. Philippe et Corinne Bonnet envisagent le développement d'un service de livraison à domicile pour compléter leur offre en ligne.

Poissonneries et marée

La vente en ligne s'établit aussi chez les artisans poissonniers. Christophe Hierax, propriétaire des poissonneries Fish & Shop, a lancé son site de vente en septembre 2019. Le service comprend la livraison à domicile de poissons frais en deux heures pour les habitants d'Île-de-France. Il était important pour l'artisan, nommé meilleur poissonnier de l'année 2017, de proposer une offre supplémentaire à sa clientèle. “Nous sommes par-

tis du constat qu'il est de plus en plus difficile de se déplacer dans Paris et qu'il fallait aller directement au client”, explique Margaux Blas, cheffe de projet chez Fish & Shop. Pour assurer la fraîcheur des aliments, un atelier de 300 m² a été installé dans les Hauts-de-Seine. Travaillés par un poissonnier, les produits sont tous placés sous vide et disposent d'une date limite de consommation de dix jours. “Le poisson ne coule pas, ne sent pas et on évite le gâchis”, poursuit Margaux Blas. Les clients peuvent donc effectuer des commandes de taille importante, sachant que les sachets peuvent se congeler. Les tarifs de la boutique en ligne s'alignent sur ceux pratiqués en magasin. Les frais de port sont offerts à partir de 80 euros d'achat, indique *Produits de la mer*. **Pour développer ce volet e-commerce, la poissonnerie multiplie les partenariats.** Elle travaille, depuis octobre 2019, avec l'entreprise de livraison de plats Deliveroo, en charge de la livraison de box sushi Fish & Shop à faire soi-même. L'enseigne espère également s'allier avec Chronofresh pour livrer dans toute la France, mais déplore pour le moment un coût trop important. En janvier 2020, une centaine de clients avaient déjà commandé des produits sur le site de Fish & Shop et 99 % d'entre eux ont renouvelé l'expérience.

60 euros

Le panier moyen réalisé sur le site de e-commerce par les cent premiers clients de Fish & Shop.

Source: Produits de la mer, décembre-janvier 2020

Les traiteurs

Pignol Traiteur, leader rhônalpin du traiteur événementiel, a ouvert sa boutique en ligne en 2016. Ce nouveau service vient compléter une offre déjà substantielle de sept boutiques à Lyon et dans sa périphérie et de six restaurants gastronomiques. Son site permet de passer commande de spécialités lyonnaises, de paniers gourmands, de produits traiteurs salés comme du pâté en croûte Richelieu au foie gras ou des saucissons à cuire truffés et pistachés, ou encore de plateaux repas. Des produits d'épicerie fine, des pâtisseries, des chocolats et des confitures et miels sont aussi accessibles. La livraison est garantie sous 24 heures dans toute la France et est réalisée par Chronopost. Un service de click & collect s'avère également disponible dans les boutiques lyonnaises.

La PME Helen Traiteur, exerçant principalement dans le Sud de la France, a de son côté développé **une marque spécifique pour son click & collect** en juin 2020. Baptisée Helen à la maison, elle dispose d'un site web dédié. Les clients ont accès à des assortiments salés ou sucrés, des coffrets thématiques par produits (charcuterie, fromages, viandes, poisson, végétarien), des formules clés en main, des planches à partager ou des menus entiers. Ces plats ont été spécialement pensés pour des petits groupes. Les achats se règlent en ligne et peuvent être réceptionnés dans quatre

points de retrait différents. **Helen Traiteur a en effet noué des partenariats avec des associés vignerons et cavistes pour que ceux-ci deviennent des points relais.** "Pour Helen à la Maison, c'est une opportunité d'offrir à ses clients les services de spécialistes pour trouver les boissons adéquates qui accompagneront les menus. C'est aussi un moyen d'initier un système d'économie solidaire où les cavistes peuvent proposer des ventes additionnelles et toucher de nouvelles cibles", explique la même source. L'ensemble des produits Helen à la maison sont livrés dans des emballages en bois, en carton ou dans des sacs isothermes. Des fiches conseils pour réchauffer les plats et réaliser le dressage de table accompagnent les colis. Pour le moment, ce service n'est disponible que pour les repas du vendredi soir au dimanche soir.

Ces quelques exemples d'artisans et de traiteurs mettant en place des boutiques en ligne restent rares. Cette stratégie peut s'avérer coûteuse pour de petites structures disposant de faibles moyens financiers et peu digitalisées. Le déploiement en ligne permet en revanche de gagner en visibilité et de toucher une nouvelle clientèle. Dans le cas de petits commerçants réalisant déjà de la livraison à domicile, l'e-commerce vient parfaire la démarche omnicanale.

OLLCA, LA MARKETPLACE DES ARTISANS

Fondée en 2017 par Victor Gobourg, la place de marché Olca aide les commerçants de proximité et les artisans à développer leurs services en ligne, notamment le click & collect et la livraison. Lors du confinement dû à la crise sanitaire de Covid-19, l'activité des boutiques présentes sur Olca a explosé. Le magazine *Stratégies* a calculé une progression de 1 655 % de leur chiffre d'affaires entre février et mars 2020. Le nombre de visiteurs a crû de 623 % durant cette période. En 2020, la marketplace comptait 400 commerçants partenaires dans 17 villes françaises.

ASSEOIR LA CROISSANCE EN RELEVANT LES DÉFIS MAJEURS

La progression de l'e-commerce alimentaire durant le confinement pose désormais la question de la soutenabilité de cette croissance. Les enseignes souhaitent conserver les clients nouvellement séduits. Un double enjeu s'ouvre aux

distributeurs: **offrir une expérience client de qualité, tout en s'assurant une rentabilité économique.** La problématique du dernier kilomètre lors de la livraison à domicile s'avère particulièrement délicate.

L'expérience client, un enjeu central pour fidéliser les consommateurs

Une expérience client imparfaite durant la crise

L'expérience client constitue un enjeu central de l'e-commerce, qu'il soit alimentaire ou généraliste. "Offrir à l'internaute une expérience satisfaisante permet en effet de booster les taux de conversion", explique le magazine *Stratégies*. D'après le cabinet eMarketer, les frictions dans le parcours d'achat occasionneraient un manque à gagner d'environ 20 milliards d'euros pour les entreprises françaises. **Soigner l'expérience client des sites d'e-commerce alimentaire représente donc un moyen opportun de fidéliser la clientèle.** Cet enjeu s'avère d'autant plus important que plusieurs dysfonctionnements ont été révélés par la crise sanitaire de 2020. En effet, la disponibilité des créneaux de retrait ou de livraison, l'offre restreinte de références et l'obtention de courses incomplètes constituent les trois principales problématiques pointées du doigt par les clients.

Selon *Les Échos*, de nombreux consommateurs ont éprouvé des **difficultés à trouver un créneau de livraison ou de retrait de commandes.** Ce critère semble particulièrement décisif au vu des résultats de l'étude de Critéo Retail Média publiée

en mai 2020. La disponibilité des créneaux de livraison ou de retrait se place en tête des préoccupations des nouveaux acheteurs. Les distributeurs se sont vus eux-mêmes dépassés par le problème. "Le circuit a perdu des parts de marché au Royaume-Uni, du fait de la difficulté de trouver des livreurs pour la réception des marchandises à domicile, qui, à l'inverse de la France, représente 80 % des achats en ligne. Et pour la même raison, dans plusieurs grandes villes européennes comme Madrid, les livraisons de commandes de produits alimentaires ont même dû être suspendues momentanément", explique Charlotte Palud, consultante spécialisée dans l'e-commerce chez Nielsen France.

Durant le confinement, les consommateurs ont également déploré **une offre en ligne relativement pauvre.** Des comportements de panique au début de la crise, se manifestant par des achats de produits de première nécessité en grande quantité ainsi que l'accroissement important des commandes en ligne, ont expliqué la pénurie de certains produits. "Les flux

sont devenus fous en quelques semaines. Nous sommes passés en mode dégradé, et le taux de service a baissé en raison des ruptures et des gammes beaucoup plus restreintes", confirme Gaétan Thévenin, président d'Unysson, la holding de Système U. Ce problème apparaît comme particulièrement dommageable, sachant que les nouveaux acheteurs jugent importante à 49 % la disponibilité des produits. Surtout, **61 % des Français se déclarent insatisfaits de leur expérience en ligne lorsqu'ils ne trouvent pas leurs produits préférés**. L'indisponibilité des produits a également pesé sur les distributeurs, qui ont revu leurs chiffres de croissance à la baisse. "Le panier moyen commandé a ainsi bondi de 25 % pendant la crise. Mais, finalement, il n'a progressé que de 3,5 %, vu l'absence de disponibilité de certains produits", pointe le magazine LSA.

Enfin, les consommateurs ont déploré **des courses incomplètes ou non respectées**. Ce point rejoint les problématiques de la gestion des produits de substitution et de l'établissement d'un service

17 %

La proportion de Français ayant renoncé à des achats alimentaires en ligne durant le confinement faute de créneaux ou d'offre suffisante.

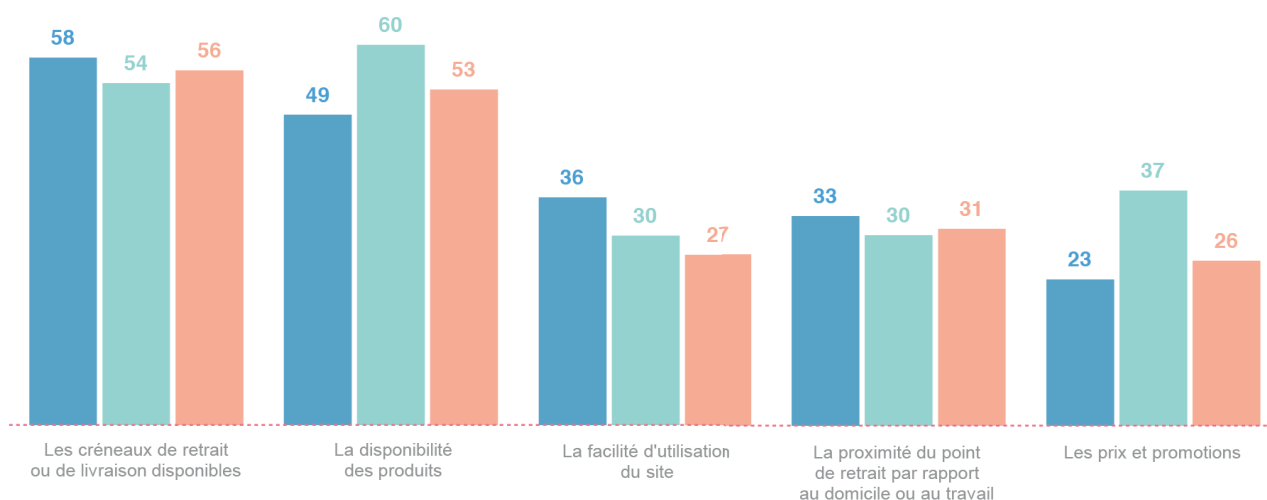
Source: PWC

après-vente efficace. Plus généralement, le confinement a mis en évidence la nécessité de développer **une expérience d'achat en ligne satisfaisante de bout en bout**. La fidélisation des clients passera par un parcours fluide sur l'ensemble des étapes de l'acte d'achat (accès au site, navigation et commande, paiement sécurisé, livraison ou retrait, service après-vente).

LES CINQ CRITÈRES CLIENT LES PLUS IMPORTANTS LORS DE COURSES EN LIGNE

(Par type d'acheteurs en %)

■ Nouveaux acheteurs ■ Acheteurs réguliers ■ Acheteurs occasionnels



Traitement IndexPresse. Source : Critéo Retail Media

Améliorer l'expérience client

Répondre aux obstacles traditionnels

Pour fidéliser les clients, les acteurs de l'e-commerce alimentaire doivent donc répondre aux enjeux spécifiques liés au contexte de la crise sanitaire. Ils sont également appelés à bâtir "une réflexion profonde pour proposer une expérience e-commerce véritablement différenciante et à forte valeur ajoutée", explique le journal *Les Échos*. Il s'agit en particulier de **trouver des solutions aux freins traditionnels de l'e-commerce alimentaire**. En 2018, l'impossibilité de voir, sentir, toucher et vérifier la fraîcheur des produits gênait encore 48 % des consommateurs. En magasin, les acheteurs peuvent également contrôler les dates de péremption, une préoccupation majeure pour 18 % d'entre eux. Pour pallier ce problème, le journal *Les Échos* propose d'indiquer les DLC sur les pages produits des sites de vente et d'établir une tarification évolutive en fonction des dates de péremption. Une communication sur les processus de conservation permettrait également de rassurer les consommateurs.

D'autres pistes d'amélioration de l'expérience client propre à l'e-commerce alimentaire se dessinent. À côté des entrées standards par gamme de produits, **des parcours thématiques pourraient être mis en avant** grâce à des recettes, des découvertes culinaires ou en fonction de régimes alimentaires spécifiques. La proposition d'association de produits ou de produits d'accompagnement représente également une possibilité prometteuse. **L'enrichissement de l'expérience client passe aussi par des propositions plus personnalisées**. "Dès sa seconde visite, un consommateur devrait se voir proposer des suggestions d'achats en fonction de sa commande précédente, de sa typologie (célibataire, en couple, famille nombreuse, etc.), de ses goûts ou voire même de ses intolérances alimentaires", souligne ainsi le journal *Les Échos*. Dans cette perspective, **l'intelligence artificielle constituerait une technologie pertinente à utiliser**.

Le "mobile-first" : une voie à suivre pour l'e-commerce alimentaire ?

L'achat sur mobile constitue une tendance montante. En 2018, le total des ventes via ce terminal atteignait 22 milliards d'euros en France, soit **un quart des ventes totales sur Internet**. La progression de ce support de vente s'est fortement accélérée au cours des dernières années. En novembre 2019, la Fevad (Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance) constatait pour la première fois la diminution du trafic par ordinateur, jusqu'alors stable, et l'accélération des achats par mobile. "La plupart des gens achètent sur leur smartphone à la

maison, c'est plus pratique que d'allumer son ordinateur.

En outre, les détaillants réalisent maintenant à quel point il est important de disposer d'une application pour le commerce mobile, car les consommateurs peuvent y stocker leurs données de paiement, leur adresse, etc. Cela apporte plus de confort aux consommateurs", explique l'étude. Le grand avantage de l'achat sur mobile réside en effet dans **une expérience d'achat moins complexe et plus rapide que sur ordinateur**.

Au vu de ces résultats, la vente sur mobile apparaît donc comme une opportunité à saisir pour les distributeurs alimentaires. Le cabinet App Annie estime que les ventes alimentaires constitueront l'un des segments principaux de la croissance du m-commerce aux États-Unis. En France, la tendance s'avère encore assez timide. Une étude de Médiamétrie et de la Fevad publiée en mai 2018

139 milliards de dollars

Le montant minimal de dépenses prévues sur les applications mobiles dans le monde en 2021.

Source : App Annie

montre que l'e-commerce alimentaire se réalise encore majoritairement par le biais d'un ordinateur (77 %), loin devant le smartphone (16 %) et la tablette (8 %). La crise sanitaire du coronavirus pourrait cependant constituer un accélérateur de la tendance "mobile-first" : durant l'épidémie, une forte progression des téléchargements d'applications de distributeurs alimentaires a été observée.

Les acteurs de l'e-commerce alimentaire cherchent donc à se positionner sur ce créneau qu'ils jugent stratégique. Alexandre Bompard, PDG du groupe Carrefour, a ainsi annoncé que la réussite de la transformation de l'entreprise en leader du marché d'ici 2022 "passerait par la capacité du groupe à offrir **une expérience omnicanale unifiée à tous ses clients, capable de placer le mobile au centre de l'acte d'achat**", rapporte le journal *Les Échos*. En France, Franprix fait figure de pionnier. L'enseigne a lancé son application mobile en juillet 2017, avant même de développer

un site d'e-commerce. L'application offre une multitude de services, dont la possibilité de faire ses courses en ligne et de se faire livrer. Six mois après son lancement, 500 000 personnes avaient déjà téléchargé l'application. Cette dernière, disponible uniquement à Paris à ses débuts, se déploie désormais dans la région lyonnaise. La tendance se confirme aussi outre-Atlantique. Amazon a acquis en juin 2017 l'enseigne de supermarchés bio Whole Food Market et par la même occasion son application mobile. Cette opération "permet à Amazon de capitaliser sur la croissance du m-commerce au travers d'une stratégie de vente hybride, incluant les commandes et les paiements mobiles", explique le site *sensefuel.com*. Son concurrent Walmart poursuit également sa stratégie m-commerce. En novembre 2019, il s'est associé à Apple pour que sa commande vocale Siri puisse ajouter directement des articles au panier de l'application du distributeur.

Le défi logistique de la livraison à domicile

La problématique du dernier kilomètre

La livraison à domicile (LAD) de courses alimentaires a explosé durant le confinement. Du 20 au 26 avril 2020, ce circuit a progressé de 117 %, un record. Plus de la moitié des foyers s'étant fait livrer des produits alimentaires entre février et mars 2020 constituaient de nouveaux clients. Ce canal s'était déjà montré porteur en 2019 : il avait généré un chiffre d'affaires de 603 millions d'euros, en croissance de 24 % d'après Nielsen. La LAD de courses alimentaires semble représenter une tendance pérenne. D'après une étude de GfK menée en avril et mai 2020, **8 % des Français aspiraient à faire de la livraison à domicile leur circuit principal d'approvisionnement alimentaire** après le déconfinement.

Pourtant, malgré son succès, la livraison à domicile s'avère

particulièrement complexe à mettre en place pour les distributeurs. *E-commerce Magazine* recense trois challenges principaux auxquels ils doivent répondre : **une livraison de plus en plus rapide, la maîtrise des coûts et la prise en compte de la dimension environnementale**. Ces défis recoupent les exigences grandissantes des consommateurs. Ces derniers souhaitent tout d'abord être livrés rapidement. "Le marché évolue, dans son ensemble, vers une livraison le jour même, ou à J+1", indique André Pharand, directeur général Post & Parcel chez Accenture.

Plus que la rapidité, **les e-acheteurs veulent être livrés au moment opportun pour eux**, soutient quant à lui Frédéric Mirebeau, PDG de la start-up Welcometrack, une solution SaaS de suivi logistique. Pour répondre à cette demande,

2,6 milliards d'euros

Le marché du dernier kilomètre en 2025.

Source : Les Échos Études

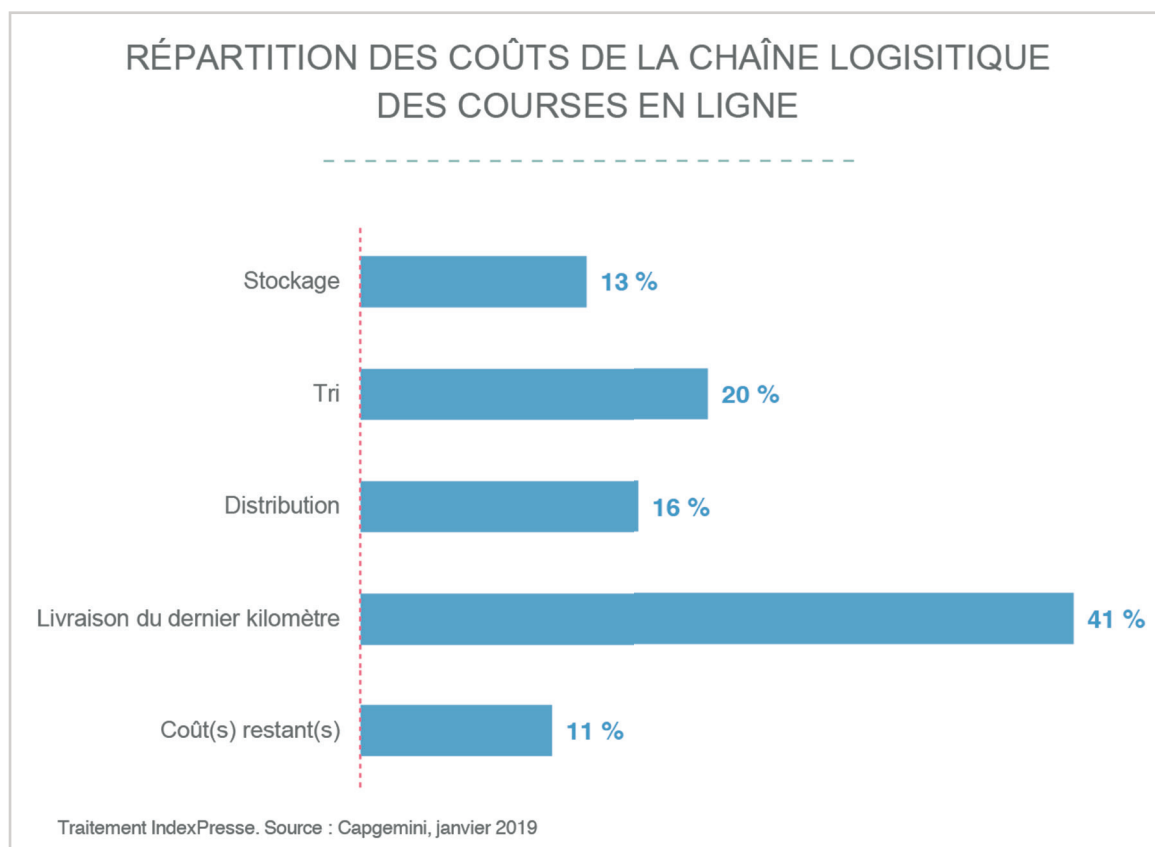
les e-commerçants et les transporteurs réfléchissent à des solutions de livraison plus flexibles où les dates et les créneaux horaires peuvent être modifiés.

Les clients exigent aussi **des frais de livraison peu élevés, voire gratuits**. De ce fait, les distributeurs subventionnent souvent la livraison afin de gagner des parts de marché. Ce procédé s'avère cependant extrêmement coûteux pour eux. Le coût du dernier kilomètre, en particulier, est très élevé. "Dans l'alimentaire, le véritable coût économique d'une commande livrée à domicile est de 22 euros, en incluant la préparation de commande en magasin (environ 10 euros) et la livraison (12 euros), mais c'est impossible de facturer cela au client. Il est souvent prêt à payer 5 euros au maximum, donc **les 'retailers' se retrouvent en négatif de 17 euros par commande**", indique Luke Jensen, patron d'Ocado Solutions, spécialiste des entrepôts automatisés. Plus généralement, la problématique de la rentabilité de la LAD des produits alimentaires se pose.

"Dégager de la rentabilité sur ce type de service reste très difficile, voire impossible. Le montant du panier moyen et les volumes de commandes seront déterminants dans la capacité des distributeurs à être profitables", avance Philippe Lacroix, consultant *supply chain* pour le cabinet de conseil Colibee. La progression de la LAD alimentaire en dehors des zones urbaines, où elle reste encore cantonnée, pourrait être freinée par cette problématique de rentabilité.

Par ailleurs, les internautes se préoccupent de plus en plus du coût environnemental de la livraison à domicile. Le transport de marchandises en zone urbaine représente 20 % des véhicules en circulation, ainsi que et **30 % des émissions de gaz à effet de serre et 40 % des émissions de particules fines**, indique *E-commerce magazine*. Afin de réduire leur empreinte environnementale, les transporteurs réfléchissent à des modes de livraison plus verts, notamment grâce à l'utilisation de véhicules électriques.

La livraison à domicile constitue donc un relais de



croissance important pour l'e-commerce alimentaire, mais elle cherche encore son modèle économique. Plus généralement, la livraison représente "le défi n° 1 du retail, tant en termes d'excellence opérationnelle que de rentabilité", constate *Global Retail News*. Cette étape est pourtant devenue essentielle dans l'expérience client du consommateur : 93 % des e-acheteurs estiment que la livraison doit encore gagner en fiabilité et en constance.

10 millions

Le nombre de livraisons
et d'enlèvements
en France par jour
en zone urbaine.

Source : Ademe

Les solutions innovantes pour mieux livrer

Pour améliorer leur service de livraison à domicile, les distributeurs étudient de nouvelles solutions. L'emploi de véhicules autonomes ou de drones est ainsi appelé à révolutionner la LAD. Surtout, **les distributeurs espèrent que ces innovations répondront à la problématique du dernier kilomètre**. Pour le moment, leur déploiement est encore le sujet de discussions, d'un point de vue légal comme technologique, et leur utilisation reste encore exceptionnelle. La crise sanitaire du coronavirus ravive cependant l'intérêt de ces modes de livraison qui limitent les contacts humains.

Les véhicules autonomes

Les véhicules autonomes apparaissent comme une réponse pertinente pour accomplir le dernier kilomètre d'une livraison. Cette solution prend tout son sens lorsque les distributeurs disposent d'un **maillage important sur le territoire et que la livraison repose sur le ship from store** (livraison à partir du magasin). Les enseignes alimentaires s'appuient sur l'expertise des géants de l'e-commerce, des transporteurs, des start-up ou des industriels de l'automobile pour déployer ce service. Les solutions diffèrent considérablement selon les acteurs : de petits robots roulants intelligents côtoient de véritables voitures autonomes. La Chine et les États-Unis font figure de pionniers dans ce domaine.

En juin 2019, le mastodonte de l'e-commerce

chinois Alibaba a dévoilé G-Seiries, son véhicule à casiers d'1,84m. Conçu par sa filiale Cainiao's E.T. Logistics, il roule à 25 km/h et dispose de nombreuses caméras pour repérer les obstacles. Trois villes chinoises l'ont adopté pour les livraisons. "Notre engin G-Seiries se déplace sur les pistes cyclables et on peut y intégrer des compartiments réfrigérés", explique le directeur R&D de Cainiao, Chunhui Zhang. Suning, le repreneur de Carrefour en Chine, collabore de son côté avec Zhen Robotics pour développer la livraison par véhicules autonomes : 50 000 livraisons ont déjà été assurées par ce biais, rapporte *Global Retail News*.

Aux États-Unis, Amazon teste depuis début 2019 son véhicule autonome, nommé Scout, auprès de ses clients premium. L'appareil, de la taille d'un miniréfrigérateur, comporte six roues et roule à l'allure d'un piéton. L'expert de la livraison et du fret Fedex a lui lancé son robot de livraison autonome "Same Day Bot", à batterie électrique, en 2019. Équipé de six roues, il peut se déplacer sur différents types de surfaces et gravir des petites marches, comme les trottoirs, décrit le site *01net*. Plusieurs grandes entreprises, telles que Walmart ou Pizza Hut, expérimentent ce prototype à Memphis.

Le distributeur américain Walmart se distingue d'ailleurs par son engouement pour ce sujet. Il multiplie les partenariats depuis plusieurs années. Fin 2018 déjà, l'entreprise s'était rapprochée du

constructeur automobile Ford afin de développer un service de livraison de courses alimentaires en voitures autonomes. L'offre, disponible dans le comté de Miami-Dade en Floride, incluait des produits frais, des aliments pour animaux et des produits de beauté et d'entretien. Le projet est appelé à se déployer de manière plus globale au cours des prochaines années. Walmart a également testé durant l'été 2019, dans l'Arkansas, la livraison autonome de produits d'épicerie, en partenariat avec la start-up Gatik AI. Plus récemment, le distributeur a lancé, en association avec l'entreprise de robotique Nuro, un programme pilote de livraison autonome à Houston. Baptisé Retail Tech, celui-ci devrait être définitivement installé courant 2020. Deux types de véhicules seront déployés, dont des Toyota Prius autonomes qui livreront des produits de consommation.

Son concurrent Kroger s'intéresse également à cette innovation. Comme Walmart, il a fait appel à la société Nuro pour s'équiper en véhicules autonomes. L'appareil retenu s'apparente à un casier automatique ambulant, explique le magazine *Linéaires*. Après avoir commandé en ligne sur le site de Kroger, les clients basculeront ensuite sur

l'application de Nuro pour suivre leur livraison. Ils seront alertés lorsque l'engin arrivera à destination et devront composer un code pour récupérer leur colis. "Nous sommes incroyablement enthousiastes face au potentiel de ce partenariat innovant avec Nuro. Nous allons fournir aux Américains un accès à des livraisons rapides et pratiques, à un prix serré", se réjouit Yael Cosset, le directeur digital de Kroger.

En France, le recours aux véhicules autonomes se déploie plus lentement. La start-up française TwinswHeel a mis au point un robot dédié à la logistique en milieu urbain fin 2019. Baptisé Pegasus Cargo, il peut assister un livreur ou circuler de manière autonome. Le droïde, capable de transporter jusqu'à 300 kg de charge, sera notamment utilisé pour la livraison de courses alimentaires. "Nous voulons proposer aux villes un moyen innovant, écologique et sûr pour leurs logistiques, et aux transporteurs un moyen abordable, fiable qui permet de pallier le manque de livreurs", explique Vincent Talon, cofondateur de la jeune pousse. Les premiers tests d'expérimentation doivent se dérouler en 2020 à Montpellier dans le cadre d'un projet consacré aux véhicules autonomes.

La mutualisation entre filiales : une solution pour le dernier kilomètre ?

Structurellement en déficit, Auchan direct, le service de livraison à domicile du distributeur du même nom, a dû fermer plusieurs centres de préparation de commandes, notamment à Marseille et Toulouse. Son service de livraison depuis les drives a pris fin dans plusieurs autres villes telles que Dieppe, Nantes, Le Mans, Tours, Montpellier, Avignon et Nice, énumère *Linéaires*. Afin de rationaliser ce service, Auchan a donc décidé de mutualiser sa logistique avec les autres filiales du groupe Mulliez par la création

d'un partenariat baptisé Melting Point. "L'écosystème de l'association familiale Mulliez rassemble des entreprises assez complémentaires, maillant le territoire français, installées autour des mêmes parkings et organisant toutes du *ship from store*", indique Ludovic Declercq, directeur général de Melting Point. Les camions de livraison à domicile du groupe pourront désormais transporter des produits alimentaires d'Auchan, mais aussi des vêtements Kiabi, des articles de sport Decathlon ou encore des produits en provenance de Leroy Merlin, Boulanger ou Norauto. Par ce partenariat, l'enseigne espère amortir plus rapidement le coût du transport. "Cette solution ouvre la porte à de nombreux nouveaux usages. Des livraisons mutualisées, bien sûr, mais aussi des stocks déportés, des *dark stores* ou même des points de retrait exploités en commun", ajoute Ludovic Declercq. Le projet Melting Point devrait débiter véritablement à la fin de l'année 2020.

Et les drones ?

“Des livraisons plus rapides, la réduction du trafic routier et de la pollution induite, l'accès à des zones complexes, la réalisation de livraisons précises et un confort accru rendent les drones très attractifs pour les livraisons du dernier kilomètre”, indique Joe Praveen Vijayakumar, vice-président du cabinet d'analyse Frost&Sullivan. Si la livraison par drone était encore en gestation il y a quelques années, les projets et les expérimentations n'ont jamais été aussi nombreux en 2020. L'incursion de grandes entreprises, notamment Amazon, Google ou encore le distributeur alimentaire Walmart, dans ce domaine ont contribué à son essor rapide et amplifié les avancées technologiques. **Le recours à cette solution pour la livraison alimentaire demeure néanmoins rare pour le moment.**

La filiale d'Alphabet (Google), Wing Aviation, constitue le premier acteur à proposer un service commercial de livraison par drones aux États-Unis, en Australie et en Finlande. Lancé dans l'État de Virginie, en partenariat entre autres avec FedEx Express, le service proposait initialement la livraison de papier toilette et de dentifrice, avant que la gamme ne s'élargisse au printemps 2020 à d'autres produits de grande consommation. **L'offre de Wing repose sur des produits alimentaires essentiels** comme le pain, les œufs, le lait, le café ou encore le poulet rôti, indique le site de *L'Usine Digitale*. Avec le confinement, les commandes de livraison par drones ont explosé, notamment en Australie où les références en boulangerie-pâtisserie séduisent particulièrement les consommateurs.

Avec 70 % de la population américaine habitant à proximité d'une enseigne Walmart, les drones

représentent “des possibilités intéressantes de services aux clients”, indique le groupe. Ce dernier a d'ailleurs déposé **97 brevets en rapport avec les drones depuis 2018**, dont la plupart concernent la livraison par aéronefs dans les bâtiments. Depuis mai 2020, la livraison par drone de produits alimentaires et médicaux est autorisée dans le comté de Grand Forks dans le Dakota du Nord. Les appareils atterrissent dans les jardins situés à côté des habitations.

De son côté, la chaîne de supermarchés américaine **Rouses Market proposera la livraison par drone dès l'automne 2020 en Alabama.**

Dans ce but, elle a signé un partenariat avec la société américaine spécialisée Deuce Drone. “La livraison par drone offre le dispositif de livraison à domicile le plus rapide et le plus sûr. Nous devrions être en mesure de livrer les courses des clients en 30 minutes et même moins. Et il est plus rentable, ce qui signifie que nous pouvons faire économiser du temps et de l'argent aux clients”, explique l'enseigne dans un communiqué. Si l'opération se révèle être un succès, le distributeur envisage d'étendre ce service aux États de la Louisiane et du Mississippi.

Malgré un avenir prometteur et des expérimentations de plus en plus fréquentes, la livraison par drones reste encore limitée à des zones rurales ou peu peuplées. Le développement commercial de cette technologie à des fins logistiques n'a pour le moment pas atteint sa pleine maturité. Par ailleurs, si la législation s'assouplit aux États-Unis, **la livraison par aéronef dans les zones peuplées demeure interdite en France.** L'utilisation accrue des drones durant la crise sanitaire de Covid-19 pourrait néanmoins représenter un moment charnière dans l'adoption et la démocratisation de cette technologie.

500 %

La croissance du service de livraison par drone de Wing Aviation entre février et avril 2020.

Source : L'Usine Digitale

Les solutions alternatives à la livraison plébiscitées par la grande distribution

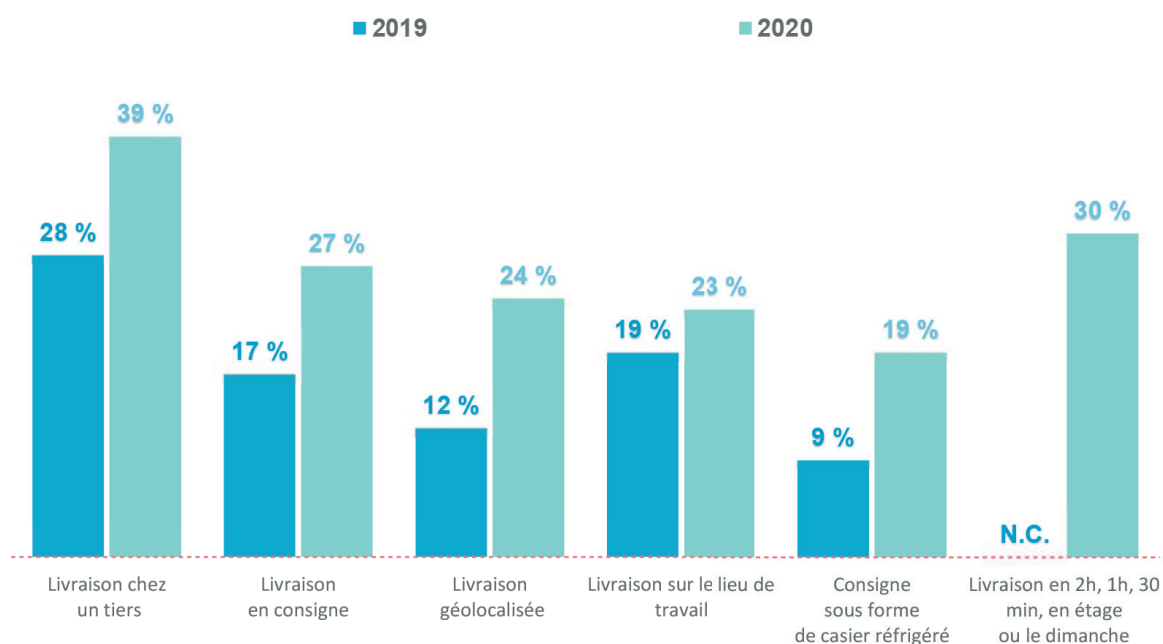
En parallèle des expérimentations menées sur les modes de livraison innovants, **les enseignes s'engagent dans le développement de solutions alternatives à la livraison à domicile**. Certaines propositions, comme la livraison collective, permettent aux distributeurs de déléguer la livraison du dernier kilomètre. Il s'agit également de réaffirmer la pertinence de services existants (comme le click & collect) ou de développer des offres novatrices où **le client effectue lui-même ce dernier kilomètre**. Plus généralement, les e-commerçants tendent de plus en plus à laisser le choix du mode de livraison au client selon l'urgence avec laquelle il souhaite recevoir le colis, explique Guillaume Col, directeur général du logisticien Kuehne + Nagel France. Par ce biais, les

distributeurs espèrent sortir du schéma de la livraison gratuite. Cette tendance se retrouve dans l'ensemble de l'e-commerce, où l'on observe **une diversification des modes de livraison**.

Consolider le click & collect et les points relais

Du point de vue des distributeurs, plusieurs modes de retrait de commandes existants, tels que le click & collect ou les points relais, constituent des alternatives pertinentes à la livraison à domicile. Le retrait étant assuré par le client, les vendeurs échappent à l'envoi à domicile. "Le dernier kilomètre représente 30 % environ du coût total d'une livraison. De ce fait, **le click & collect est plus**

LES INTENTIONS DES FRANÇAIS POUR LA LIVRAISON DE LEURS ACHATS EN LIGNE EN 2020



Traitement IndexPresse. Source : Baromètre SprintProject-GS1France 2019 (sondage OpinionWay)

performant économiquement et il garantit aussi la satisfaction du client qui peut choisir son créneau de livraison”, confirme Stéphane Tomczak, fondateur du salon de logistique Deliver. Ces deux modes de livraison sont déjà bien installés en France, contrairement aux autres pays européens : **53 % des Français apprécient se faire livrer en relais contre 17 % pour l'ensemble des Européens**. Le click & collect représente quant à lui 40 % du chiffre d'affaires de l'e-commerce alimentaire et tend à augmenter. Des pays ayant originellement misé intégralement sur la livraison à domicile, comme les États-Unis, font machine arrière. “Si l'on regarde les ventes en ligne des dix plus gros ‘retailers’ (Walmart, Target, Macy’s, Apple, Best Buy, Costco, Kohl’s, Nordstrom, Home Depot, Old Nacy), le click & collect est passé de 18 % de leur chiffre d'affaires e-commerce en 2016 à 33 % au 1^{er} semestre 2019”, indique Kenneth Cassar, ancien vice-président Stratégie chez Rakuten Intelligence aux États-Unis.

Développer des solutions nouvelles : drives piétons, points de retrait mobiles et consignes

Le drive piéton a fait son apparition en 2016 à l'initiative de Cora. Le concept du drive est ici appliqué aux centres-villes des grandes agglomérations : les clients, après avoir commandé en ligne, viennent récupérer leurs courses à pied. Alimentés par des plateformes dédiées ou des hypermarchés en périphérie, les drives piétons affichent des prix nettement inférieurs à ceux des magasins de proximité. Leur concept est en effet fondé sur **la promesse de pratiquer les prix des hypermarchés en centre-ville**, explique Nielsen. Depuis 2016, la plupart des grandes enseignes de distribution l'ont adopté.

Avec 16 points de retrait, Carrefour représentait l'enseigne la plus pourvue en drives piétons fin 2018. À l'origine majoritairement présent à Paris, Carrefour a également déployé des drives piétons en région

500

Le nombre de drives piétons en France en 2020.

Source : Nielsen

Rhône-Alpes. Fin 2019, le distributeur a innové avec l'ouverture de deux drives piétons parisiens proposant parallèlement 800 références de produits de dépannage sur place. **“Puisqu'on fait venir le client, autant lui proposer des produits qu'il aurait oublié d'acheter”**, explique Alexandre de Palmas, directeur général de Carrefour Proximité France. Son concurrent E.Leclerc poursuit une stratégie analogue d'ouverture, qui permet à l'enseigne de s'implanter dans les grandes agglomérations dont elle était traditionnellement absente. **“L'enseigne atteint ainsi un réservoir de nouveaux consommateurs** qui n'avaient pas accès aux prix Leclerc jusqu'ici”, atteste Florent Vacheret, rédacteur en chef du magazine *Linéaires*. Son premier drive piéton a ouvert à Lille en 2017, à l'initiative de son adhérent Thomas Pocher. Ce dernier en a inauguré un nouveau en 2019, proposant de nombreux services inédits. “Outre les lockers Amazon et Relais Colis déjà présents dans les deux premiers [drives piétons de Lille], les clients y trouveront une conciergerie de clefs mais surtout un stand de restauration à emporter avec des plats traiteur, de la sandwicherie, du snacking, des salades et des boissons”, explique le dirigeant. Des prêts d'équipements ménagers et mobiliers, comme des tireuses à bière, des appareils à raclette ou des crêpières, ainsi qu'un point de collecte de livres complètent le dispositif.

Lors du confinement de 2020, les drives piétons ont gagné en notoriété. Les points de retrait de Carrefour et d'E.Leclerc ont vu leurs ventes plus que doubler, rapporte le magazine *LSA*. Toutefois, malgré l'essor de ce circuit, Aurélien Pouzin, directeur général de Courses U Lyon, **ne considère pas le drive piéton comme une alternative crédible à la livraison à domicile**. Cette dernière concerne en effet des gros paniers de plus d'une centaine d'euros, constitués de denrées volumineuses comme les litres de lait ou les packs d'eau. À l'inverse, “le drive piéton s'apparente davantage au retrait en magasin, les commandes dépassent rarement les 60 euros.”

À côté des drives piétons, les distributeurs développent **des points de retrait mobiles**. Le distributeur Système U de Lyon en est l'inventeur. Baptisé Truck Drive, ce service permet aux clients de venir chercher leurs courses à un endroit et un

horaire définis, généralement sur un parking. Pour cela, Système U a noué des partenariats avec des entreprises et des administrations. Environ 110 commandes sont retirées par ce biais chaque semaine sur le campus de l'Ecamm, une école d'ingénieurs lyonnaise, indique LSA.

Nombre de distributeurs ont également adopté des consignes réfrigérées pour le retrait d'achats en ligne. E.Leclerc, Intermarché, Casino, Carrefour et Super U ont ainsi installé les casiers réfrigérés du groupe multinational français Epta, les #EPTABricks. Ils permettent aux clients de retirer leurs achats 24 h/24, même en dehors des heures d'ouverture de l'enseigne. Les casiers peuvent être installés à l'intérieur comme à l'extérieur et dans des lieux très divers (au sein de quartiers résidentiels, à proximité de grandes entreprises ou de stations-service, sur le parcours domicile-travail, etc.). Les #EPTABricks "permettent d'exploiter au maximum les aires stratégiques du contexte citadin", explique le magazine *Points de Vente*. "Système alliant praticité et durabilité, **les #EPTABricks éliminent la livraison à domicile, assurent une gestion performante du dernier kilomètre, ainsi qu'une réduction de l'empreinte carbone**", ajoute le magazine.

Déléguer la livraison

Les enseignes alimentaires multiplient les partenariats afin de confier à d'autres entreprises ou plateformes Internet la prise en charge du dernier kilomètre. La livraison collaborative prend ainsi de plus en plus d'ampleur. Il s'agit d'un **modèle de livraison entre particuliers mis en relation sur une plateforme**. Les deux leaders du secteur, Shopopop et Yper, ont vu leur activité exploser avec la crise sanitaire de 2020. Cela s'est concrétisé par la signature de nombreux contrats avec les distributeurs alimentaires. Il faut dire que "la promesse est alléchante [pour les enseignes] : **les particuliers qui livrent leurs voisins le font pour une somme modique et le client final paie un peu plus, finançant quasiment tous les frais**", constate *Linéaires*. Shopopop a ainsi noué un partenariat avec Système U, E.Leclerc, Intermarché et Carrefour. Implantée dans 846 villes, la plateforme compte 220 000 inscrits dont 50 000 livreurs. Son concurrent Yper

collabore depuis mi-avril 2020 avec les enseignes Chronodrive, Cora, E.Leclerc et Auchan. La plateforme était déjà partenaire d'Intermarché et Match avant la crise. Ce dernier a d'ailleurs opté pour cet unique mode de livraison. **La livraison collaborative apparaît donc comme un créneau porteur tant pour les enseignes de distribution que pour les consommateurs** : 55 % d'entre eux se disent prêts à effectuer des livraisons aux habitants de leur quartier, révèle LSA.

La crise de Covid-19 et le confinement ont aussi précipité **le rapprochement entre les distributeurs alimentaires et les plateformes de livraison de repas**. E.Leclerc a noué un partenariat avec Deliveroo en juin 2020 pour une dizaine de magasins. Carrefour s'est associé à Uber Eats pour les livraisons de courses à domicile en dehors de l'Île-de-France. Au total, 278 points de vente de l'enseigne sont désormais reliés à la plateforme américaine. D'ici octobre 2020, 500 magasins du groupe devraient prendre part à l'opération. Fin 2019, Carrefour avait déjà noué un partenariat avec l'entreprise espagnole Glovo pour les livraisons à Paris et dans sa périphérie, avec la possibilité de commander 1 500 produits du distributeur. Casino est quant à lui associé à Deliveroo depuis avril 2020. Le distributeur souhaite, grâce à cette alliance, déployer un service de livraison express en 30 minutes dans toute la France. En 2021, 1 500 magasins de l'enseigne devraient être accessibles sur l'application Deliveroo.

L'alliance des plateformes de livraison et des distributeurs alimentaires s'avère stratégique pour les deux types d'acteurs. Pour les plateformes, **il s'agit de diversifier leur offre au-delà de la restauration**. La volonté de développer leur catalogue à l'aide de produits d'épicerie existait déjà avant la crise. "Notre ambition est de proposer au plus grand nombre une livraison de repas et de produits du quotidien tout en apportant plus de revenus aux commerçants. La pandémie n'a fait que renforcer ces projets", témoigne Bastien Pahus, directeur général d'Uber Eats France. Du côté de la distribution, le rapprochement avec les plateformes représentait d'abord un moyen de désengorger le canal de la livraison à domicile durant la crise. "Pendant le confinement, ces partenariats ont permis aux distributeurs **de répondre à l'explosion de la demande de livraison**

à domicile, sans investir outre mesure”, confirme LSA. Plus stratégiquement, les enseignes considèrent ces partenariats comme **un canal de vente supplémentaire pouvant capter une clientèle nouvelle**. “L’appli Uber Eats, ce sont 9 millions de téléchargements. Nous touchons par ce canal un nouveau bassin d’audience, plus jeune, qui démontre une forte appétence pour les offres de prêt-à-manger”, rapporte Amélie Oudéa-Castéra, directrice exécutive transformation digitale, e-commerce et data de Carrefour. Néanmoins, la question de la rentabilité de ce type d’opération

se pose. Les distributeurs ne peuvent pas fixer librement leurs prix sur les plateformes et ils doivent réussir à amortir le coût de la livraison express. Cependant, contrairement aux consommateurs traditionnels, **les clients des plateformes de livraison sont habitués à participer aux frais de livraison de repas**. Dans ces conditions, la rentabilité de ce mode de délivrance tout comme son succès auprès des consommateurs restent toutefois encore à démontrer.

À la recherche d’un modèle économique viable

L’e-commerce, une activité coûteuse

L’e-commerce alimentaire est considéré comme une **activité traditionnellement déficitaire et dégageant de faibles marges**. La grande distribution finance généralement ce service par de l’investissement ou grâce à une subvention des activités traditionnelles. D’après un travail universitaire de Jill Rolland datant de 2015 et rédigé sous la direction de Claude Boffa, professeur spécialiste du retail à la Solvay Brussels School of Economics and Management en Belgique, **aucun modèle, que ce soit le drive, le click & collect ou la livraison à domicile, ne serait rentable**. Les coûts de personnels, les frais logistiques et la réticence des clients à payer pour ce service expliquent la faiblesse des profits.

“L’heure prestée coûte entre 25 et 30 euros. Dans ces formules, c’est le distributeur qui fait le travail du client. Or, préparer un panier peut prendre une demi-heure. Faites le compte. Ce ne sont pas les 5 à 6 euros demandés pour ce service qui vont permettre de rentabiliser l’affaire. Dans certaines formules, **le personnel affecté à cette transaction coûte jusqu’à 7 fois plus cher**”, calcule Claude Boffa. Par ailleurs, le coût de la préparation de la commande n’est, en général,

jamais facturé aux clients.

L’e-commerce alimentaire implique également une logistique nouvelle et souvent coûteuse pour les enseignes. Si des nœuds existants comme les entrepôts peuvent être réutilisés pour le commerce en ligne, les distributeurs ont dû développer des centres de distribution nouveaux comme les points relais. Par ailleurs, **plus les gammes proposées en ligne s’élargissent, plus les exigences logistiques augmentent**. Les produits frais ou surgelés nécessitent un soin particulier, que ce soit lors de la préparation de la commande ou pendant le transport. Les températures de conservation diffèrent et exigent donc l’emploi de bacs de conservation et des véhicules adaptés. “Ces dispositions engendrent un coût supplémentaire pour les enseignes, qu’elles ne peuvent répercuter en totalité sur des clients peu enclins à payer ces services”, expliquent Nora Mareï dans la publication “Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire”. Plus généralement, la logistique, deuxième poste de dépenses pour la grande distribution après les achats, s’impose peu à peu comme une fonction stratégique dans l’e-commerce alimentaire. Elle s’affirme comme

un facteur clé de succès, sa gestion devenant primordiale pour maintenir les équilibres économiques. Elle s'avère particulièrement centrale lors de la livraison des courses à domicile. La logistique doit satisfaire les exigences toujours plus importantes des consommateurs, tout en restant rentable pour les distributeurs. "Au-delà de son potentiel, la livraison au client final voit aujourd'hui son modèle économique évoluer. Après une période marquée par un taux de qualité de service aléatoire (respect insuffisant des engagements, offre limitée de modalités de livraison...), les promesses H+, J+1, choix de l'heure et du lieu de livraison s'imposent peu à peu comme les standards du marché", explique Sabrina Thiphaneaux,

consultante pour *Les Échos Études*. Mais l'activité s'avère peu avantageuse pour les distributeurs, notamment du fait du coût du dernier kilomètre. "L'équation économique de la livraison sur le dernier kilomètre en B to C n'est pas belle à voir", constate André Pharand, directeur général Post & Parcel chez Accenture.

La recherche d'un modèle économique viable pour l'e-commerce alimentaire apparaît donc comme un préalable important à la poursuite du développement du marché. Plusieurs pistes sont étudiées et testées par les enseignes pour optimiser leur logistique et parvenir in fine à améliorer leur rentabilité.

Robotisation, mini-entrepôts et ship from store : les clés de la rentabilité ?

Les technologies au service de l'e-commerce alimentaire

Déjà appliquées à la logistique depuis plusieurs années, l'automatisation et la robotisation s'étendent désormais à l'e-commerce alimentaire. Drives et entrepôts de stockage s'automatisent pour gagner en efficacité, et donc en rentabilité. Une véritable "bataille des robots" se produit entre les acteurs de la distribution alimentaire, souligne le site *mbamci.com*.

"Les objectifs de l'automatisation sont triples : augmenter la production à isosurface, gagner en productivité et améliorer la qualité du service", expliquait en juin 2019 Sébastien Liorzou, directeur Supply Chain de Carrefour. Plus spécifiquement, l'automatisation et la robotisation **renforcent l'efficacité des process opérationnels tels que la gestion et la préparation des commandes**. Le nouvel entrepôt d'Amazon à Brétigny-sur-Orge (Essonne), inauguré en octobre 2019, est ainsi équipé de 6000 chariots robotisés qui fournissent les marchandises aux préparateurs de commandes. Cette technologie, dite *goods-to-man*, est proposée par l'entreprise anglaise Ocado, le Norvégien Autostore ou l'entreprise française

Scallog. Les robots Skypod de la start-up française Exotec ont quant à eux séduit Carrefour, Cdiscount et E.Leclerc. Capables de se déplacer en trois dimensions et de porter des petites charges à forte rotation, ils automatisent la préparation des commandes e-commerce. De son côté, l'entreprise suisse Kardex propose l'option d'automatisation Carroussel, un système de stockage vertical avec des plateaux se déplaçant via une crédenche, explique LSA. Auchan et Carrefour ont aussi investi dans des *shuttles*, appelés également *mini-load*. Ces navettes se déplacent horizontalement et verticalement dans les racks et transportent les marchandises jusqu'aux employés.

Outre l'optimisation des préparations de commandes, "la robotisation met plus de références à disposition, ce qui concourt à **améliorer le service et la capacité de production**", explique Sébastien Liorzou. Une étude de Capgemini, publiée en janvier 2019, soutient que l'automatisation représente la seule solution viable à la problématique de la livraison à domicile. "Le maintien de la gratuité de la livraison n'est envisageable qu'à la condition d'une réduction des frais de transport obtenus grâce à l'automatisation", indique *E-commerce Magazine*. Pour vraiment gagner en

efficacité, Romain Moulin, fondateur d'Exotec, appelle les acteurs de l'e-commerce alimentaire à optimiser l'ensemble de la chaîne logistique grâce aux technologies.

L'émergence de nouveaux modèles logistiques

"Quel est le bon modèle ? Des entrepôts géants séparés de 300 kilomètres ou 30 000 petits nœuds logistiques proches des consommateurs ? Personne n'a la réponse. Le marché fait des tests. D'énormes investissements seront perdus là-dessus", explique un directeur exécutif de la distribution alimentaire interrogé par le cabinet Oliver Wyman. **Les acteurs de l'e-commerce sont engagés dans un processus d'expérimentation de nouveaux modèles logistiques.** Ils cherchent, pour la plupart, à rapprocher la marchandise du client, afin d'accélérer la livraison et de faciliter le parcours du dernier kilomètre. La crise sanitaire du coronavirus a stimulé cette course à l'innovation, souligne le journal *Les Échos*.

Des microcentres de distribution ont ainsi fait leur apparition. De moins de 1 000 m², ces lieux de stockage se distinguent des "grandes cathédrales logistiques" prévues pour les gros volumes. Entièrement automatisés, les mini-entrepôts (ou entrepôts *micro-fulfillment*) se situent en zone urbaine et s'appuient sur des *dark stores*, des magasins uniquement conçus pour la préparation de commandes en ligne. **"Le principal objectif des entrepôts *micro-fulfillment* est de se rapprocher des clients, d'accélérer la livraison des commandes et de réduire les coûts logistiques"**, explique le site *mecalux.fr*. Les mini-entrepôts nécessitent également des installations beaucoup moins onéreuses que les grandes structures – entre un et deux millions d'euros contre des dizaines de millions pour les plus gros entrepôts.

Le *ship from store* devient également une pratique courante dans la logistique de l'e-commerce alimentaire. Il s'agit de **préparer les commandes réalisées en ligne à partir des stocks des magasins physiques**, et non d'une plateforme dédiée. Les enseignes physiques deviennent alors des entrepôts déportés, de mini-centres logistiques, qui rapprochent le stock des clients finaux. "Le

point de vente se recycle, il devient une base avancée dans la préparation des commandes", confirme Stéphane Tomczak, l'organisateur du salon Deliver. Les livraisons e-commerce sont alors effectuées depuis le magasin. "Ce modèle économique raccourcit les délais de livraison, optimise la gestion des stocks et réduit les coûts logistiques grâce à la création de multiples entrepôts en centre-ville", ajoute le blog de l'entreprise Stuart, spécialiste de la livraison express. En rapprochant les marchandises du client, le *ship from store* permet aussi d'**améliorer le bilan carbone de la livraison**, une préoccupation de plus en plus importante pour les consommateurs. Finalement, cette stratégie s'avère utile en cas de ruptures de stocks dans les entrepôts, situation qui a pu être observée durant le confinement en 2020. Cette pratique s'ancre donc de plus en plus dans la grande distribution alimentaire. Le *ship from store* est particulièrement pertinent lorsque les enseignes disposent de fortes réserves et d'un maillage important. Dans cette perspective, les grands distributeurs généralistes bénéficient, grâce à leur réseau physique, d'un **"avantage compétitif par rapport aux pure players"**, estime Armand de Valois, associé Consumer Goods & Services dans le cabinet de conseil Wavestone.

400 %

La proportion de commandes préparées en plus grâce au système Exotec.

L'abonnement, une stratégie tarifaire gagnante ?

Le modèle adopté par Amazon, l'abonnement, est regardé avec intérêt par les acteurs du marché de l'e-commerce alimentaire. D'autant plus que le nombre de consommateurs abonnés à un service de livraison augmente depuis quelques années: **en 2019, 36 % des e-acheteurs concernés**, indique la Fevad, soit une progression de 15 points depuis 2016. Particulièrement adaptées aux achats récurrents et aux biens périssables, **les ventes par abonnement demeurent cependant exceptionnelles dans le paysage alimentaire français** en 2020.

David Vidal, spécialiste retail du cabinet Simon-Kucher Partners, estime que ce modèle représente pour les acteurs de la distribution alimentaire **“une opportunité inédite de capitaliser sur ces nouvelles tendances**, surtout s'il est repensé dans une perspective plus large que la simple livraison à domicile”. Plusieurs formes d'abonnements existent. Le modèle d'Amazon est réservé aux clients premium et incite à toujours acheter auprès du même acteur, explique LSA. D'autres types d'abonnements prévoient la livraison de paniers de produits élémentaires tels que les yaourts ou la farine. Mais au-delà d'offres promotionnelles, les consommateurs attendent d'un abonnement des services innovants. Des systèmes de fidélisation proposant des fonctionnalités différenciantes pourraient ainsi s'avérer porteurs.

Pour les distributeurs, le modèle de l'abonnement présente plusieurs avantages. Il s'agit d'abord **d'un moyen efficace pour récolter les données de leurs clients**. Grâce aux data, les enseignes pourront analyser les usages des consommateurs et ajuster leurs services. Elles auront par exemple la possibilité de proposer des produits additionnels adaptés aux goûts des consommateurs. Par ailleurs, l'abonnement permet de **maintenir des revenus stables et de les anticiper**. Le

e-commerçant belge spécialiste de produits alimentaires bio Kazidomi bénéficie d'une avance de trésorerie appréciable grâce à son modèle: les clients contractent un abonnement annuel de 100 euros afin de profiter de réductions sur les produits achetés. “Avec les 10000 abonnés qu'elle revendique actuellement, cela permet à la start-up de bénéficier de cash pour l'aider à faire tourner ses activités et faire le pari de la croissance”, explique Trends. **L'abonnement incite aussi les clients à rentabiliser leur souscription** et donc à commander des produits. L'abonnement Prime d'Amazon illustre ce phénomène: les clients, ne payant pas les frais de transport, n'hésitent pas à commander davantage en ligne. Le même principe s'applique pour la start-up Kazidomi. Plus les clients consomment, plus le montant des économies réalisées grâce aux remises du site progresse. Finalement, l'abonnement pourrait représenter un moyen pour la grande distribution d'élargir sa gamme disponible en ligne, en proposant aussi du non-alimentaire. “Avec ce mouvement tactique, les acteurs de la distribution alimentaire peuvent prendre Amazon à contre-pied”, estime LSA.

La réussite du business model de l'abonnement **nécessite cependant un accompagnement client rapproché**. “Il faut interagir de façon régulière avec eux [les consommateurs] pour enrichir l'expérience et développer une relation durable et rentable”, confirme Christine Lai, professeure marketing et en gestion de la force de vente à EM Lyon Business School. Enfin, le modèle de l'abonnement dans l'e-commerce alimentaire doit encore faire ses preuves auprès des consommateurs: d'après le baromètre 2019 Sprintproject-GS1, si 60 % des Français se disent intéressés par un abonnement de livraison du type d'Amazon Prime, **seuls 15 % d'entre eux sont prêts à payer plus cher pour en bénéficier**.

84 %

La part des distributeurs français qui comptent améliorer leur utilisation des informations tirées des données pour développer des stratégies clients.

Source: Forrester Consulting

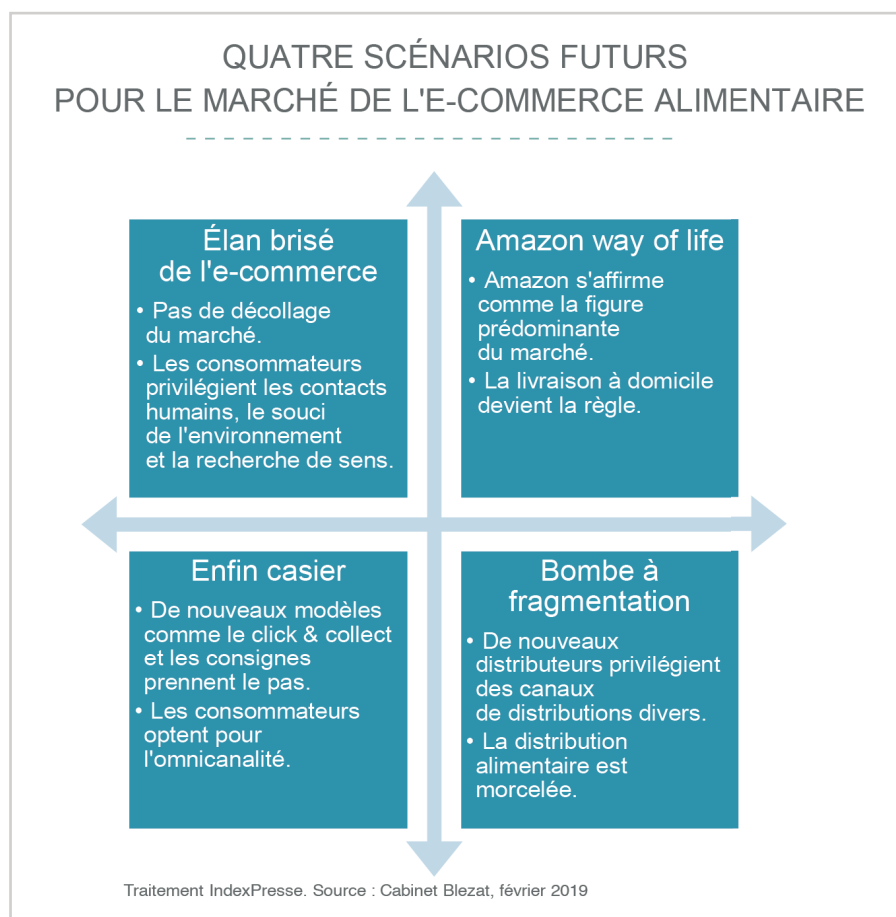
Quel futur pour l'e-commerce alimentaire ?

Le cabinet Blezat, mandaté par FranceAgriMer, a publié en février 2019 une étude sur les perspectives de croissance de l'e-commerce alimentaire pour les industriels. Elle dresse le bilan du marché avant la crise sanitaire de Covid-19 et propose **quatre scénarios d'avenir pour le circuit**.

Le premier scénario, baptisé "L'élan brisé de l'e-commerce", fait état d'un développement réduit de l'e-commerce alimentaire. Les consommateurs privilégieraient les contacts humains, le souci de l'environnement et la recherche du sens. Ce scénario, s'il semblait valable en 2019, paraît cependant assez peu probable après la crise sanitaire de 2020. "L'Amazon way of life" décrit quant à lui un futur où la plateforme américaine deviendrait l'acteur dominant du marché, faisant de la livraison à domicile la norme. Le troisième scénario, baptisé "Enfin casier", mise sur le développement

substantiel de nouveaux modèles comme le click & collect pour pallier les limites du drive et de la livraison à domicile. L'omnicanalité s'imposerait auprès des consommateurs. La dernière situation, "Bombe à fragmentation", décrit l'émergence de nouveaux distributeurs répondant à des aspirations spécifiques et privilégiant des canaux de distribution particuliers. La distribution s'en trouverait morcelée.

Au-delà d'une prédiction précise de l'avenir, ces différents scénarios s'appliquaient surtout à **distinguer les variables clés pour le futur du circuit**. Trois d'entre elles ont émergé et semblent toujours d'actualité en 2020 : **l'évolution des coûts logistiques, le consentement du consommateur à payer de nouveaux services**, notamment la livraison, et **le degré d'implication d'Amazon** sur ce marché.



LES FORCES EN PRÉSENCE

Liste des entreprises citées dans l'étude

Société	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
11Street	Plateforme d'e-commerce	Corée du Sud
Aldi	Groupe de grande distribution spécialisé dans le discount	Allemagne
Alibaba	Plateforme d'e-commerce	Chine
Amazon	Plateforme d'e-commerce	États-Unis
Apple	Groupe de technologies et services numériques	États-Unis
Auchan	Groupe de grande distribution	France
Aurore Market (Maana)	Place de marché de produits bio	France
AutoStore	Entreprise de robotique logistique	Norvège
BienManger.com	Épicerie en ligne	France
Bio c'Bon	Groupe de grande distribution spécialisé dans le bio	France
Biocoop	Groupe de grande distribution spécialisé dans le bio	France
Bonne Maman	Marque de confitures, biscuits et desserts	France
Cainao's E.T. Logistics	Entreprise de logistique	Chine
Carré de bœuf	Place de marché de viande, produits frais et d'épicerie	France
Carrefour	Groupe de grande distribution	France
Casino	Groupe de grande distribution	France
Cavac	Coopérative agricole	France
Cdiscount	Plateforme d'e-commerce	France
Charal	Groupe de transformation de viande	France
Chronodrive	Enseigne de distribution spécialisé dans le drive	France
Chronopost	Groupe de livraison express	France
CibleR	Start-up spécialisée dans le marketing et les promotions en ligne	France
Cora	Groupe de grande distribution	France / Belgique
Coupang	Plateforme d'e-commerce	Corée du Sud
Deliveroo	Plateforme de livraison de repas	Royaume-Uni
Deuce Drone	Entreprise spécialisée dans la livraison par drone	États-Unis
Direct Market	Place de marché de produits alimentaires locaux	France
Ducs de Gascogne	Producteur de foie gras	France
E.Leclerc	Groupe de grande distribution	France

Société	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Edélices (Giraphes Commerce)	Épicerie en ligne	France
eGoodFoodShop	Épicerie en ligne	France
Emart	Groupe de grande distribution	Corée du Sud
Epicery.com	Épicerie en ligne	France
Epta	Entreprise spécialiste des solutions en réfrigération commerciale	France
Exotec	Entreprise de robotique logistique	France
Fauchon	Épicerie de luxe	France
FedEx	Groupe de livraison	États-Unis
Find & Order	Start-up de modélisation et de géolocalisation des points de vente	France
Fish & Shop	Plateforme de vente de poissons frais en ligne	France
Flymenu	Start-up spécialisée dans l'aide aux courses en ligne	France
Ford	Constructeur automobile	États-Unis
Franprix	Enseigne de grande distribution	France
Gatik AI	Start-up spécialisée dans la logistique	États-Unis
Gmarket	Plateforme d'e-commerce	Corée du Sud
Google	Groupe de technologies et services numériques	États-Unis
Grand Frais (Prosol)	Groupe de grande distribution spécialisé dans le frais	France
Greenweez	Site de vente en ligne de produits bio	France
Groupe Mulliez	Groupe de grande distribution	France
Helen Traiteur	Traiteur	France
Homeplus	Groupe de grande distribution	Corée du Sud
Innit	Plateforme d'aide et d'informations pour les courses en ligne	États-Unis
Intermarché	Groupe de grande distribution	France
JD.com	Plateforme d'e-commerce	Chine
Kardex	Entreprise de systèmes d'automatisation pour le stockage et la distribution	Suisse
Kazidomi	Place de marché de produits bio	Belgique
Kelbongoo	Place de marché de produits alimentaires locaux	France
Kroger	Groupe de grande distribution	États-Unis
La Belle Vie (Deleev)	Start-up spécialisée dans la livraison de produits frais	France
La Fourche	Site de vente en ligne de produits bio	France
La Marmite de Lanig	Fabricant de soupes et poêlées aux algues	France
La Renommée	Boucherie-charcuterie	France
La Ruche qui dit oui (Equanum)	Place de marché de produits alimentaires locaux	France
La Vie Claire	Groupe de grande distribution spécialisé dans le bio	France
Lavinia	Caviste	France
Le bon produit au bon endroit	Place de marché de produits alimentaires locaux	France
Le Delas	Grossiste agroalimentaire et gastronomique	France

Société	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Les colis du boucher (LCDB)	Place de marché de viande, produits frais et d'épicerie	France
L'Intendance (Deplastify)	Site de vente en ligne de produits bio	France
Lotte	Holding d'agroalimentaire, de distribution et d'autres activités	Corée du Sud
Lucien Georgelin	Fabricant de confitures, compotes et bonbons	France
Maille	Marque de condiments	France
Maison Conquet	Boucherie-charcuterie	France
Maison Kayer	Boulangerie-pâtisserie	France
Mangerzen	Site de vente en ligne de produits bio	France
Match	Groupe de grande distribution	France / Belgique
McDonald's	Groupe de restauration rapide	États-Unis
Mes Voisins Producteurs	Place de marché de produits alimentaires locaux	France
Metzger	Boucherie	France
Mon-marché.fr (Mmecom)	Site de vente en ligne de produits frais	France
Monoprix	Enseigne de grande distribution	France
Naturalia	Enseigne de distribution spécialisée dans le bio	France
Naturéo	Groupe de grande distribution spécialisé dans le bio	France
Noscoursesbio (Eweb)	Site de vente en ligne de produits bio	France
Nuro	Entreprise de robotique	États-Unis
Ocado	Supermarché en ligne	Royaume-Uni
Okadran	Place de marché de viande et produits laitiers	France
Olca (VG Company)	Plateforme de vente de produits alimentaires de commerçants	France
Péligourmet	Place de marché de produits alimentaires vendus en circuit court	France
Petit Casino	Enseigne de grande distribution	France
Picard	Groupe de grande distribution spécialisé dans le surgelé	France
Picnic	Supermarché en ligne	Pays-Bas
Pignol Traiteur	Traiteur	France
Pizza Hut	Groupe de restauration rapide	États-Unis
Potager City	Start-up spécialisée dans la livraison de fruits et légumes issus de circuits courts	France
Pourdebon	Place de marché de produits alimentaires vendus en circuit court	France
Prince de Bretagne	Producteur de légumes	France
Promocash	Enseigne de distribution dédiée aux professionnels et restaurateurs	France
Quand Valentine cuisine	Marque de produits d'épicerie	France

Société	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Queue-it	Start-up spécialisée dans la gestion du trafic web	Danemark
Rougié	Producteur de charcuterie, foie gras et produits d'épicerie	France
Rouses Market	Groupe de grande distribution	États-Unis
Rutabago	Start-up spécialisée dans la livraison à domicile de paniers à cuisiner bio	France
Scallog	Entreprise de robotique logistique	France
Sevella (SPAS Organisation)	Place de marché de produits bio	France
Shopopop	Plateforme de livraison collaborative	France
Sodiaal	Coopérative laitière	France
Soréal	Fabricant de sauces alimentaires	France
Spar	Enseigne de grande distribution	France
Stuart	Start-up spécialisée dans la livraison	France
Suning	Groupe de grande distribution	Chine
Système U	Groupe de grande distribution	France
Tesco	Groupe de grande distribution	Royaume-Uni
Thiriet	Groupe de production et de livraison de produits surgelés	France
Truffaut	Épicerie fine	France
Tuyé de Mésandans	Producteur de charcuterie	France
Uber Eats	Plateforme de livraison de repas	États-Unis
Vertex Investment	Groupe regroupant plusieurs franchises de la grande distribution	France
Vite Mon Marché	Place de marché de produits alimentaires locaux	France
Vival	Enseigne de grande distribution	France
Walmart	Groupe de grande distribution	États-Unis
Webedia	Groupe de médias web	France
Whole Food Market	Groupe de grande distribution spécialisé dans le bio	États-Unis
Wing Aviation	Entreprise de location d'avions et de drones	États-Unis
Yooji	Fabricant d'aliments surgelés pour bébés	France
Yper	Plateforme de livraison collaborative	France
Yumi	Marque de jus de légumes bio et frais	France
Zhen Robotics	Entreprise de robotique	Chine

Traitement IndexPresse.

Classement par chiffre d'affaires des principaux pure players du marché de l'e-commerce alimentaire cités dans l'étude

Nom de l'entreprise	Ville	Code postal	Numéro Siret	Date de création	Code NAF	Libellé NAF	CA (kEUR)	Résultat (kEUR)	Année	Tranche d'effectif salarié
GREENWEEZ	ST-JORIOZ	74410	508047859-00048	28/08/2008	4791A	Vente à distance sur catalogue général	35 088	- 4 111	2018	20 à 49
POTAGER CITY	LYON	69002	499600781-00078	03/09/2007	4721Z	Commerce de détail de fruits et légumes en magasin spécialisé	8 009	- 2 113	2018	100 à 199
BIENMANGER.COM	LA TIEULE	48500	533172094-00039	23/06/2011	4791A	Vente à distance sur catalogue général	7 633	26	2018	20 à 49
LA RUCHE QUI DIT OUI (EQUANUM)	PARIS	75011	528203755-00046	01/10/2010	6312Z	Portails Internet	3 762	- 9 549	2018	100 à 199
KELBONGOO	PARIS	75019	792509598-00019	08/04/2013	4791B	Vente à distance sur catalogue spécialisé	2 977	- 595	2018	20 à 49
MON-MARCHÉ.FR (MMECOM)	PUTEAUX	92800	499941920-00039	15/09/2007	4639B	Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire non spécialisé	1 645	- 840	2018	20 à 49
LES COLIS DU BOUCHER (LCDB)	PARIS	75008	521628495-00025	19/03/2010	4722Z	Commerce de détail de viandes et de produits à base de viande en magasin spécialisé	702	3	2017	1 ou 2
NOSCOURSSEBIO (EWEB)	VALBONNE	06560	831564115-00016	01/08/2017	4791B	Vente à distance sur catalogue spécialisé	187	- 34	2018	n.c.
OLLCA (VG COMPANY)	BOIS-GUILLAUME	76230	533860340-00047	04/08/2011	5829C	Edition de logiciels applicatifs	n.c.	n.c.	n.c.	10 à 19
AUORE MARKET (MAANA)	ESPALION	12500	823465919-00012	21/10/2016	4791B	Vente à distance sur catalogue spécialisé	n.c.	n.c.	n.c.	50 à 99

Traitement IndexPresse. Source : base de données Diane

Tableau comparatif des pure players présents sur le marché de l'e-commerce alimentaire

Société	Généraliste	Bio	Local	Épicerie	Poisson / Viande
11Street	•				
Alibaba	•				
Amazon	•	•	•		
Aurore Market (Maana)		•			
BienManger.com				•	
Carré de bœuf				•	•
Cdiscount	•				
Coupang	•				
Edélices (Giraphes Commerce)				•	
eGoodFoodShop				•	
Epicery.com				•	
Fish & Shop					•
Gmarket	•				
Greenweez		•			
JD.com	•				
Kazidomi		•			
Kelbongoo			•		
La Belle Vie (Deleev)	•				
La Fourche		•			
La Ruche qui dit oui (Equanum)			•		
Le bon produit au bon endroit			•		
Les colis du boucher (LCDB)				•	•
L'Intendance (Deplastify)		•			
Mangerzen		•			
Mes Voisins Producteurs			•		
Mon-marché.fr (Mmecom)	•			•	•
Noscoursesbio (Eweb)		•			
Ocado	•				
Okadran					•
Ollca (VG Company)	•		•		
Péligourmet	•				
Picnic	•				
Potager City			•		
Sevella (SPAS Organisation)		•			
Vite Mon Marché			•		

Traitement IndexPresse.

SOURCES UTILISÉES

- Apaire Nicolas, "Les ventes en ligne de produits alimentaires en forte hausse", *ecommercemag.fr*, 1^{er} juillet 2020
- Askenazi Bruno, "Pourdebon se mobilise pour gérer l'emballage des commandes", *lesechos.fr*, 25 mars 2020
- Aubert Sylvie, "Carrefour. Des offensives prometteuses dans le digital", *Investir - Le journal des finances*, 27 juin 2020, p.8
- Aubry Jean-François, "Picard accélère sur l'e-commerce", *lemondedusurgele.fr*, 2 juillet 2020
- Bertin Jacques, "Dominique Schelcher, PDG de Système U : 'En 2019, les associés U ont repris cinq Géant Casino. Nous souhaitons faire au moins aussi bien en 2020, sinon plus !'", *Linéaires*, février 2020, p.10-12
- Bertrand Philippe, "Carrefour tient la pépite du e-commerce bio avec Greenweez", *lesechos.fr*, 25 février 2020
- Bertrand Philippe, "En Chine, un tiers de l'alimentation sera vendu en ligne en 2025", *lesechos.fr*, 8 janvier 2020
- Bertrand Philippe, "En dix ans, le drive a révolutionné la distribution française", *lesechos.fr*, 24 mars 2014
- Bertrand Philippe, "Le e-commerce alimentaire en pleine croissance", *lesechos.fr*, 23 avril 2019
- Biaggini François, "Pignol Traiteur cherche à enrichir ses prestations", *RIA - Revue de l'industrie agroalimentaire*, décembre 2016, p.11
- Bonnel Cyril, "Investissements, magasins, numérique : les projets de Biocoop pour 2018 et après", *AGRA Alimentation*, 5 avril 2018, p.1-4
- Bonnel Cyril, "Potager City désormais dans l'orbite de Carrefour", *AGRA Alimentation*, 23 janvier 2020, p.17
- Bonnel Cyril, "Vendre au grand public, un nouveau défi pour Rougié", *AGRA Alimentation*, 21 septembre 2017, p.19-20
- Bonnel Cyril, "Vertex Investment acquiert Péligrout, Bon & Brut disparaît", *AGRA Alimentation*, 14 novembre 2019, p.11
- Bouaziz Dalila, "La logistique urbaine, nouveau défi des retailers", *E-commerce Magazine*, septembre 2019, p.58-59
- Bouaziz Dalila, "L'e-commerce alimentaire atteint un nouveau palier", *ecommercemag.fr*, 23 avril 2020
- Bouaziz Dalila, "Les bonnes recettes d'Amazon Prime Now", *E-commerce Magazine*, septembre 2018, p.36
- Bouaziz Dalila, "Les distributeurs manquent de moyens pour améliorer l'expérience client", *ecommercemag.fr*, 29 novembre 2019
- Boucher Stephen, "Sevella.com : les producteurs des salons bio et bien-être désormais à la portée de clic", *consoglobe.com*, 11 avril 2016
- Bouleau Claire, "Casino a des atouts dans la manche", *Challenges*, 16 avril 2020, p.32
- Bouleau Claire, "La Belle Vie signe un partenariat avec Système U", *Challenges*, 25 juin 2020, p.46
- Bourigault Camille, "Les drives piéton accélèrent la cadence", *Rayon Boissons*, décembre 2018, p.26-27
- Bray Florence, "Bio. La distribution dans tous ses états", *LSA*, 1^{er} mars 2018, p.55-83
- Buffard Cécile, "Amazon s'intéresse aux petits producteurs", *Points de vente*, 21 janvier 2019, p.6
- Buffard Cécile, "Cdiscount + Franprix. Un mariage inédit", *Points de vente*, 17 juin 2019, p.6
- Cadoux Marie, "La boucherie explore de nouvelles voies", *LSA*, 8 décembre 2016, p.36-40
- Carluer-Lossouarn Frédéric, "Bio c'Bon se lance dans le drive", *Linéaires*, mai 2019, p.10
- Carluer-Lossouarn Frédéric, "Charal livre sa box", *Linéaires*, juin 2018, p.61

SOURCES UTILISÉES

- Carteyron Antoine, "E-commerce alimentaire : le big bang des courses en ligne a commencé", *lesechos.fr*, 6 avril 2018
- Caussil Jean-Noël, "Vendre de la viande fraîche sur Internet, c'est possible !", *LSA*, avril 2014 - Hors-série, p.46
- Cazenave Sandra, "Le grand réveil de Walmart", *LSA*, 13 juin 2019, p.8-13
- Chardenon Aude, "Covid-19 : Livraison, drive... La distribution alimentaire française passe en mode agile", *usine-digitale.fr*, 8 avril 2020
- Chardenon Aude, "Décryptage des premiers pas de Monoprix sur Amazon Prime Now", *LSA*, 27 septembre 2018, p.24-25
- Chardenon Aude, "En Alabama, l'enseigne familiale Rouses Market va livrer les courses par drone", *usine-digitale.fr*, 9 juillet 2020
- Chardenon Aude, "Leclerc veut devenir 'l'Amazon français' (mais sans magasins automatiques ni livraison express)", *usine-digitale.fr*, 12 mars 2020
- Chardenon Aude, "Les Trophées de l'Innovation E.Leclerc, terrain de jeu pour les start-up du retail", *usine-digitale.fr*, 11 octobre 2019
- Chardenon Aude, "Retail : Exotec vise la fabrication de 2 000 robots Skypod par an et une stature internationale", *usine-digitale.fr*, 6 mai 2020
- Chardenon Aude, "TwinswHeel présente son nouveau robot autonome destiné aux livraisons de centre-ville", *usine-digitale.fr*, 19 novembre 2019
- Charlot Christophe, "Le futur de votre entreprise ? L'abonnement !", *Trends*, 20 février 2020, p.22-28
- Chazal Cyrielle, "Un peu, Biocoop, passionnément", *HEC Stories*, mars 2020, p.62-64
- Chenevoy Clotilde, "Carrefour mise sur la voix comme nouveau levier des courses en ligne", *LSA*, 25 juin 2020, p.20-21
- Chenevoy Clotilde, "Dans les coulisses d'Hema, l'enseigne alimentaire phénomène d'Alibaba", *LSA*, 11 janvier 2018, p.8-12
- Chenevoy Clotilde, "Les mini-entrepôts, une clé pour gérer le boom de l'e-commerce alimentaire", *LSA*, 21 mai 2020, p.22
- Chenevoy Clotilde, "Pourquoi les distributeurs s'allient aux plateformes de livraison", *LSA*, 16 juillet 2020, p.24-25
- Chenevoy Clotilde, "Système U pose les bases de sa nouvelle organisation e-commerce", *LSA*, 18 avril 2019, p.18-20
- Cohen Éloïse, "Picard, la force tranquille", *Marketing*, avril 2018, p.6-10
- Dekonink Basile, "Déconfinement : le grand bond en avant de l'e-commerce alimentaire en question", *lesechos.fr*, 29 mai 2020
- Delvallée Julie, "Cdiscount et Franprix s'allient pour accélérer sur le digital et la livraison", *LSA*, 30 mai 2019, p.18-19
- Delvallée Julie, "Innit, le nouveau service d'aide aux courses de Carrefour et Intermarché", *Isa-conso.fr*, 25 juin 2020
- Deneux Mickaël, "Carrefour lance sa marketplace alimentaire", *Isa-conso.fr*, 22 juin 2020
- Deneux Mickaël, "Confinement : plus d'un quart des foyers français a acheté de l'alimentaire en ligne", *Isa-conso.fr*, 28 mai 2020
- Deneux Mickaël, "États-Unis : l'e-commerce alimentaire atteint des niveaux records", *Isa-conso.fr*, 7 juillet 2020

SOURCES UTILISÉES

- Deneux Mickaël, "La livraison collaborative prend de l'épaisseur", *LSA*, 4 juin 2020, p.24
- Deneux Mickaël, "Walmart teste la livraison par véhicule autonome à Houston avec Nuto", *Isa-conso.fr*, 11 décembre 2019
- Deschamps François, "Livraison express, la bataille pour remporter Paris fait rage", *LSA*, 3 novembre 2016, p.24-25
- D'Henry Bérangère, "L'avenir des achats alimentaires est mobile !", *blog.sensefuel.com*, 14 septembre 2017
- Di Quinzio Cécilia, "Ces start-up qui ont bénéficié de la crise", *Stratégies*, 4 juin 2020, p.26-27
- Dilek Bilici, "E-commerce alimentaire : la bataille des robots", *mbamci.com*, 28 décembre 2019
- Fauconnier Flore, "À qui profite l'alliance Monoprix - Amazon Prime Now ?", *LSA*, 5 avril 2018, p.18-19
- Fauconnier Flore, "Les questions que pose le revers d'Amazon Fresh", *LSA*, 16 novembre 2017, p.22-23
- Fauconnier Flore, "Naturalia débarque sur Amazon Prime Now (au détriment de Bio c'Bon)", *Isa-conso.fr*, 28 août 2019
- Gentile Jessica, "What Is the Difference Between Amazon Fresh and Prime Now?", *chowhound.com*, 14 novembre 2019
- Gianni Stella, "Produits bio : La Vie Claire se lance dans l'e-commerce", *bioaddict.fr*, 2 septembre 2014
- Grob Sébastien, "Coronavirus : comment la grande distribution recrute face à la crise", *marianne.net*, 8 avril 2020
- Haehnsen Érick, Kan Éliane, "E-commerce. La bataille du dernier kilomètre", *L'Officiel des transporteurs*, 20 septembre 2019, p.26-33
- Harel Camille, "Biocoop et Naturalia misent sur de nouveaux formats", *LSA*, 4 avril 2019, p.18-19
- Harel Camille, "Biocoop se met enfin à l'e-commerce", *LSA*, 5 mars 2020, p.15
- Harel Camille, "Picard poursuit la modernisation de son modèle", *LSA*, 23 janvier 2020, p.20-21
- Humbert Fabien, "Les circuits courts disent merci au confinement", *Le Nouvel Économiste - Grand Paris*, 3 juillet 2020, p.1
- Hutin Christian, "Les achats de fruits et légumes en ligne, une pratique émanente en quête de fidélisation", *Infos CTIFL*, juillet - août 2018, p.8-12
- Huvelin Grégoire, "Ford et Walmart s'associent pour livrer des courses alimentaires en voiture autonome", *clubic.com*, 19 novembre 2018
- Joris Guillaume, "Fish & Shop livre le poisson en scooter", *Produits de la mer*, décembre - janvier 2020, p.18
- Jourdain Franck, "La Marmite de Lanig lance sa propre vente en ligne", *Produits de la mer*, décembre - janvier 2020, p.16
- Kindermans Marion, "La Ruche qui dit oui passe à la livraison à domicile", *lesechos.fr*, 15 octobre 2018
- Laisney Céline, "Décollage de l'e-commerce alimentaire en France ?", *Futuribles*, mai - juin 2019, p.108-110
- Leclerc Morgan, "Amazon part à l'offensive sur l'alimentaire en Europe", *LSA*, 22 octobre 2015, p.24
- Leclerc Morgan, "Bel exercice 2019 pour E.Leclerc, dynamisé par ses supermarchés", *LSA*, 20 février 2020, p.17
- Leclerc Morgan, "Casino - Amazon, une collaboration à double tranchant", *LSA*, 2 mars 2019, p.20-21
- Leclerc Morgan, "Cdiscount se lance dans l'alimentaire en ligne... via les magasins Franprix", *LSA*, 7 janvier 2016, p.22

SOURCES UTILISÉES

- Leclerc Morgan, "Chronodrive propose des produits frais et locaux en direct des producteurs", *Isa-conso.fr*, 2 juillet 2020
- Leclerc Morgan, "La proximité teste de nouvelles formules à Paris", *LSA*, 7 novembre 2019, p.28-29
- Leclerc Morgan, "L'Europe de la distribution alimentaire face à la crise", *LSA*, 23 avril 2020, p.12-14
- Leclerc Morgan, "Tout Franprix dans une appli", *LSA*, mars 2018 - Hors-série, p.23
- Lecocq François, "À Lille, l'inventeur du drive piéton continue d'innover", *LSA*, 10 octobre 2019, p.28-29
- Lecocq François, "Aurore Market accélère son expansion", *AGRA Alimentation*, 27 février 2020, p.14-15
- Lecocq François, "Mes Voisins Producteurs entament une nouvelle phase de développement", *AGRA Alimentation*, 17 octobre 2019, p.16
- Lecocq François, "Thomas Pocher ouvre son troisième drive piéton à Lille", *AGRA Alimentation*, 24 octobre 2019, p.18-19
- Lecocq François, "Yumi parie sur la haute pression à froid", *AGRA Alimentation*, 18 janvier 2018, p.22-23
- Lelièvre Adrien, "Les Français se convertissent à l'e-commerce alimentaire", *lesechos.fr*, 24 mai 2018
- Mareï Nora, "Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire. Nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ?", *Netcom*, 2016, p.119-138
- Marius Stéphanie, "Les retailers peinent toujours à doper leur conversion mobile", *ecommercemag.fr*, 16 décembre 2019
- Martin Arnaud, "Kazidomi lève (encore) plus d'un million d'euros", *lecho.be*, 7 janvier 2020
- Méhats-Demazure Béatrice, "1 Français sur 5 achète des surgelés online", *Linéaires*, octobre 2018, p.106
- Méhats-Demazure Béatrice, "Thiriet s'installe à Paris", *Linéaires*, mars 2019, p.128-129
- Merlaud Benoît, "Coronavirus : les distributeurs en première ligne", *Linéaires*, avril 2020, p.16-21
- Merlaud Benoît, "Le grand bond de la livraison", *Linéaires*, juin - juillet 2020, p.22-25
- Merlaud Benoît, "Les 'petits producteurs' heureux d'Amazon", *lineaires.com*, 18 juin 2020
- Modo Alexien, "Amazon Pantry : clap de fin et fermeture du service en juin !", *lesalexiens.fr*, 27 mai 2020
- Moynot Amélie, "Quoi de neuf dans l'e-commerce ?", *Stratégies*, 28 mars 2019, p.28-29
- Normand Jean-Michel, "La livraison par drones se sent pousser des ailes", *lemonde.fr*, 14 avril 2020
- Parigi Jérôme, Puget Yves, "Thierry Cotillard, président d'Intermarché et Netto : 'Notre modèle est plus que jamais adapté à la crise'", *LSA*, 4 juin 2020, p.6-12
- Parigi Jérôme, "Cure d'austérité pour Auchan Retail", *Isa-conso.fr*, 20 mars 2019
- Parigi Jérôme, "L'inventeur de Grand Frais affiche ses ambitions", *LSA*, mars 2020, p.8-9
- Parigi Jérôme, "Quels scénarios pour les hypers, les supermarchés, les drives et la proximité en sortie de confinement", *Isa-conso.fr*, 7 mai 2020
- Parra Craviotto Lola, "Pensez à l'abonnement pour fidéliser vos clients", *Management*, juin 2020, p.112-113
- Picard Magali, "Le boom de l'e-commerce, un succès à confirmer", *LSA*, 4 juin 2020, p.14-17
- Poisson Claire, "Il vend sa viande en ligne", *Commerce magazine*, mars 2011, p.11
- Pondard Violaine, "Quand Valentine Cuisine veut doper ses ventes", *AGRA Alimentation*, 26 mai 2016, p.16-17

SOURCES UTILISÉES

- Pressman Aaron, "Drone industry flies higher as Covid-19 fuels demand for remote services", *fortune.com*, 13 juillet 2020
- Prudhomme Cécile, "Cdiscount se lance dans l'alimentaire en France", *lemonde.fr*, 16 décembre 2015
- Sacré Jean-François, "Aucun modèle d'e-commerce alimentaire n'est rentable", *lecho.be*, 30 avril 2015
- Simon-Rainaud Marion, "FedEx lance SameDay Bot, son robot de livraison autonome", *01net.com*, 28 février 2019
- Treilles Clarisse, "Le secteur alimentaire à l'heure du drive et de la livraison à domicile", *zdnnet.fr*, 9 juin 2020
- Vidal David, "Distribution alimentaire : l'abonnement, c'est maintenant !", *lsa-conso.fr*, 7 juin 2020
- Villiers Frédéric, "Une boucherie 'drive' et connectée !", *Commerce magazine*, décembre - janvier 2020, p.16
- Walk-Morris Tatiana, "Grocery apps see record downloads during coronavirus outbreak", *retaildive.com*, 17 mars 2020
- "Amazon. Après le livre, la mode et le 'food' ?", *Global Retail News*, février 2018, p.7
- "Auchan Express, ou le premier 'hyper drive-in'", *lsa-conso.fr*, 29 juin 2000
- "Avec Okadran, les éleveurs passent en ligne", *AGRA Alimentation*, 29 septembre 2016, p.29-30
- "Best of innovations 2020", *Points de vente*, 6 juillet 2020 - Supplément, p.1-52
- "Bienmanger.com, précurseur de l'épicerie fine en ligne", *Le Monde de l'épicerie fine*, août - septembre 2019, p.74
- "Bio. 20 start-up à suivre de près", *LSA*, 28 mai 2020, p.21-57
- "Casino réinvente la logistique", *Stratégies Logistique*, avril - mai 2019, p.12
- "Covid-19 : un nouveau palier atteint en France par le e-commerce", *nielsen.com*, 22 avril 2020
- "Distribook. Tous les chiffres 2019 de la distribution alimentaire", *Linéaires*, février 2020 - Supplément, p.3-22
- "Distribution. La vie avec le coronavirus", *Rayon Boissons*, mai - juin 2020, p.18-29
- "E-commerce - réalités actuelles et perspectives pour les industries agroalimentaires", FranceAgriMer / Blezat Consulting, février 2019
- "E-commerce alimentaire : qui propose la meilleure expérience client ?", *frenchweb.fr*, 17 décembre 2015
- "E-commerce et marques : A brand new day", Étude KPMG / FEVAD, juillet 2019
- "Edélices, l'épicerie fine de demain", *Le Monde de l'épicerie fine*, août - septembre 2019, p.72
- "eGoodFoodShop, l'épicerie méditerranéenne qui nous veut du bien", *relations-publiques.pro*, 2018
- "Epicery.com s'ouvre aux ventes privées", *Le Monde de l'épicerie fine*, mai - juin 2019, p.51
- "Étude prospective sur les comportements alimentaires de demain et élaboration d'un dispositif de suivi des principales tendances de consommation à destination des entreprises de la filière alimentaire", Deloitte / Crédoc / Blezat Consulting, janvier 2017
- "Five Retail Drone Delivery Services Coming Soon", *losspreventionmedia.com*, 21 juillet 2020
- "Helen, le traiteur du grand sud, lance 'Helen à la maison'", *presseagence.fr*, 8 juin 2020
- "Internet, relais du commerce alimentaire pendant le confinement", *fevad.com*, 28 mai 2020
- "Kroger teste la livraison des courses en véhicule autonome", *lineaires.com*, 10 juillet 2018
- "La part de l'e-commerce alimentaire va doubler en 5 ans", *Global Retail News*, septembre 2019, p.10
- "La révolution du retail. Comment prendre l'avantage", Oliver Wyman, 2018

SOURCES UTILISÉES

- "Le e-commerce alimentaire sur les pas de la grande distribution", *AGRA Alimentation*, 17 janvier 2019, p.27-29
- "Le pactole du Good Food leur donne de l'appétit !", *Entreprendre*, octobre 2018, p.86-89
- "Le Ship-from-Store pour une logistique efficace et responsable", *stuart.com*, 2020
- "Le Tuyé de Mésandans à la recherche de nouveaux clients", *AGRA Alimentation*, 3 décembre 2015, p.25-26
- "Leclerc Drive, la nouvelle arme fatale de l'enseigne", *lsa-conso.fr*, 2 mai 2013
- "L'épicerie en ligne fait son marché", *Entreprendre*, juillet - août 2020, p.42-43
- "Les micro-fulfillement : les micro-plateformes logistiques débarquent en ville", *mecalux.fr*, 24 juillet 2020
- "Les performances des enseignes sur le rayon grand froid", *Le Monde du surgelé*, janvier - février 2019, p.16-17
- "Les 'retailers' face au shutdown", *Global Retail News*, mars 2020, p.1-3
- "Livraison à domicile. L'impossible équation ?", *Global Retail News*, juillet 2019, p.1-3
- "Naturalia a connu une année 2019 exceptionnelle", *LSA*, 18 juin 2020, p.14
- "Naturéo. Penser le 'monde d'après'", *Points de vente*, 22 juin 2020, p.10
- "Panorama du e-commerce alimentaire", *AGRA Alimentation*, 17 janvier 2019, p.30-31
- "Picnic is already profitable in two German cities", *ecommercenews.eu*, 19 avril 2019
- "Proxi. Les enjeux de l'après-Covid", *LSA*, 18 juin 2020, p.39-52
- "Retail alimentaire. Quelles stratégies de sortie de crise ?", *Global Retail News*, avril 2020, p.3-4
- "Rougié lance sa boutique en ligne", *Le Monde du surgelé*, octobre - novembre 2017, p.15
- "Soréal met les bouchées doubles", *Process alimentaire*, décembre 2017, p.22
- "Spécial coronavirus. Mobilisation générale", *LSA*, 26 mars 2020, p.6-18
- "Test : le drive chez Thiriet", *Le Monde du surgelé*, mars 2014, p.36
- "Thiriet voit l'avenir en grand", *Le Monde du surgelé*, décembre 2017, p.20-21
- "Toujours plus d'achats en ligne, même pour l'alimentaire...", *comarketing-news.fr*, 25 mai 2018
- "Toupargel va livrer les étudiants dans les campus", *Le Monde du surgelé*, décembre 2019, p.9
- "U Enseigne et La Belle Vie proposent des livraisons en moins d'une heure à Paris et trois heures en Île-de-France", Communiqué de presse U Enseigne, 4 juin 2020
- "Vite Mon Marché lève 2,3 millions d'euros auprès de West Web Valley et de Go Capital", *AGRA Alimentation*, 11 juillet 2019, p.19
- "Vous connaissez lebonproduitaubonendroit.com ?", *presselib.com*, 2019
- "What's new in the French Market in 2020", *fevad.com*, 15 mai 2020

LEXIQUE

- **Circuit court**

Circuit de commercialisation où le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur est réduit, voire nul.

- **Click & collect**

Mode d'achat par lequel un client commande son produit en ligne sur Internet et effectue le retrait de son achat en point de vente.

- **Dark store**

Centre de distribution d'un acteur e-commerce où viennent s'alimenter les flottes de livraison. Le *dark store* ne reçoit pas de client et est uniquement conçu pour la préparation des commandes en ligne. Les produits sont présentés comme en magasin pour pouvoir être collectés facilement par des *pickers* (préparateurs de commandes).

- **Drive**

Point de retrait de marchandises où le client, ayant commandé à l'avance sur Internet, prend livraison de ses articles, déjà prêts, au sein ou à proximité de son véhicule.

- **Drive piéton**

Point de retrait de marchandises généralement situés en zone urbaine où le client, ayant commandé à l'avance sur Internet, prend livraison de ses articles, déjà prêts, à pied.

- **Entrepôts *micro-fulfillment***

Entrepôts de moins de 1000 m², entièrement automatisés, situés en zone urbaine, et dédiés à la préparation des commandes internet.

- **Foodtech**

Écosystème constitué d'entreprises alliant les nouvelles technologies à la production ou la distribution alimentaire.

- **Livraison collaborative**

Modèle de livraison entre particuliers, mis en relation grâce à une plateforme Internet.

- **Marketplace (place de marché)**

Site internet où des vendeurs peuvent présenter et vendre leurs produits ou services, en contrepartie d'une commission prélevée par le site sur chaque vente.

- **M-commerce**

Ensemble des transactions commerciales réalisées sur terminaux mobiles, smartphones ou tablettes. L'essentiel du m-commerce est réalisé par le biais d'applications mobiles ou des versions mobiles des sites web marchands.

- **Mobile-first**

Stratégie d'entreprise ou marketing privilégiant les investissements à destination des usages mobiles des consommateurs.

- **Omnicanalité**

Utilisation simultanée de l'ensemble des canaux disponibles (physiques et numériques) dans une activité (vente, relation-client, etc.).

- **Ship from store**

Pratique de logistique par lequel un distributeur disposant d'une offre e-commerce et d'un réseau de points de vente physiques livre ses clients à partir de ses magasins et non à partir d'une plateforme d'entreposage.

La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

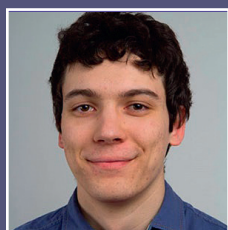
C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

IndexPresse *Business Etude*

Date de parution - septembre 2020.



Aude CHASSAING et Samuel ARNAUD

samuel.arnaud@indexpresse.fr

Rédacteurs

En progression constante depuis dix ans, l'e-commerce alimentaire a atteint des sommets en France et dans le monde durant la période de confinement née de la crise sanitaire du coronavirus. Qualifiée de pérenne par les experts, cette tendance fait naître de nouvelles perspectives et attise les convoitises des acteurs. Aux côtés de la distribution alimentaire traditionnelle, de nouveaux intervenants se positionnent sur ce créneau. Pour satisfaire et fidéliser la clientèle, tous devront miser sur une expérience d'achat fluide, rapide et sécurisée, au service d'un modèle économique viable et pertinent.

Qui sont les start-up de l'e-commerce alimentaire ? Quels sont les atouts déployés par les acteurs traditionnels de la distribution face aux nouvelles formes de concurrence ? Amazon remportera-t-il le marché de l'e-commerce alimentaire ? Comment concilier rentabilité, logistique et livraison à domicile ? Quels sont les segments porteurs pour le futur ? Les tendances du bio, du "sans" et du local se reflètent-elles dans l'e-commerce alimentaire ? Comment fidéliser les nouveaux clients ? L'abonnement représente-t-il un business model porteur ? Quelles sont les innovations les plus prometteuses sur le segment de la livraison à domicile ?

Cette étude apporte des éléments de réponse et de réflexion pour comprendre les enjeux et les perspectives du secteur, identifier les mutations à l'œuvre ou à venir, et se positionner dans le jeu concurrentiel.

Photo de couverture : ©ImagEline - stock.adobe.com



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25
indexpresse@indexpresse.fr