

OPEN AGRIFOOD 2016



E-commerce alimentaire : quelles innovations pour quelles opportunités ?

L'e-commerce effectue une entrée en force dans le monde de l'agroalimentaire. Entre digitalisation, nouveaux modèles de distribution et innovations logistiques, les professionnels – artisans, commerçants, restaurateurs, etc. – comme les consommateurs disposent désormais d'un accès direct à de très nombreux produits.

Partenaire de l'Open Agrifood depuis 3 ans, Kea & Partners a organisé le 17 novembre 2016 à Orléans un colloque dédié à cette véritable révolution. À l'issue d'un rapide panorama dressé par Marc Smia et Philippe Girard – respectivement Senior Vice-president et Directeur Associé chez Kea – trois invités ont témoigné de leurs expériences. Il s'agit d'Olivier Binet, Directeur Général France d'InPost, leader mondial des consignes réfrigérées, de Christophe Desgens, Président de Chronopostfood du groupe La Poste, et de Christophe Menoret, responsable du site de e-commerce Terre de Viande.

Les chiffres mis en exergue par Philippe Girard s'avèrent éloquentes. Le marché mondial s'établissait en 2015 à 130 milliards de dollars, avec un doublement prévu à 10 ans. Pas moins de 10 milliards de dollars ont été investis au cours des 18 derniers mois dans diverses start-up positionnées sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Le e-commerce alimentaire devrait atteindre environ 10% des parts de marché en France à l'horizon 2020.

Paramètre supplémentaire : le socle consommateur se révèle tout à fait favorable... Lors de l'année écoulée, 62% des Français ont acheté en ligne, un sur deux ayant porté son choix sur des produits agroalimentaires.

Autre enseignement : la tranche d'âge 25-34 ans se distingue nettement en matière d'e-alimentaire.

"Nous sommes profondément convaincus que ce marché va gagner en puissance, d'autant que ces nouveaux canaux sont préemptés par les générations montantes, soulignent Marc Smia et Philippe Girard. Ces circuits courts représentent donc une réelle opportunité, notamment pour les jeunes entreprises et le monde de l'agriculture".

Forts de ce constat, nombre d'acteurs proposent des offres innovantes pour répondre aux attentes émergentes et améliorer l'expérience-client : livraison express de produits à température dirigée, consignes réfrigérées, logistique urbaine...

Autant de dispositifs favorisant un accès direct au consommateur final.

B to B et B to C : vers de nouveaux modèles logistiques

InPost est un système de livraison en "abricolis" qui fonctionne comme un guichet automatique. Il totalise à ce jour 800 implantations dans tout l'hexagone – 1600 sont programmés pour 2017 – et touche un réseau de 8000 e-commerçants. Ces consignes, souvent placées devant les supermarchés ou les stations-service, sont accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. De nouveaux types de casiers – déclinant 3 types de conditionnement : température ambiante, frais et surgelé – sont en phase de pré-déploiement. *"Nous supprimons la contrainte du dernier kilomètre, explique Olivier Binet. Nos machines sont conçues pour faciliter la vie de nos clients. Que ce soit en termes de sécurité – caméras de surveillances, codes uniques de retraits de colis, endroits fréquentés... – ou en termes de service après-vente."* Chronopostfood propose pour sa part un principe différent : celui du transport express de produits alimentaires en température dirigée à destination de particuliers et/ou de professionnels. Directement inspiré d'un dispositif déployé avec succès au Japon, l'offre ChronoFresh a été lancée en mai 2015. Elle permet la délivrance express de productions fraîches partout en France, le lendemain avant 13h. Le tout assorti d'une garantie cruciale compte tenu de la réglementation en vigueur : le respect de la chaîne du froid, contrôlé à l'aide de puces RFID. *"Le marché français du mono colis alimentaire représentera entre 150 et 200000 unités par jour à l'horizon 2020, précise Christophe Desgens. Notre objectif est d'en préempter 30 %. Tout l'intérêt de notre modèle logistique est qu'il est mutualisé avec l'offre classique de colis*

Chronopost. La plupart des livraisons sont en effet assurées à partir de nos centres de distribution et par les mêmes conducteurs, grâce à des conditionnements spéciaux placés dans leurs véhicules." Le groupe a récemment décidé d'investir 25 millions d'euros d'ici 2020 pour renforcer son infrastructure et prendre en charge tous les produits alimentaires, y compris les surgelés. Une somme nettement moins importante que celle nécessaire pour créer un réseau ex nihilo...

Du côté des producteurs...

Le e-commerce constitue également un levier de développement stratégique pour les producteurs. Lancé il y a 5 ans, Terre de viande est un site de vente en ligne géré par la coopérative Cavac, implantée à la Rochesur-Yon. Plus de 5000 clients, un panel de 300 éleveurs, une gamme de 600 références dont beaucoup de bio, entre 50 et 150 commandes par semaine selon les saisons, 90% de livraison à domicile... Elle propose aux consommateurs un accès privilégié à des viandes de qualité en provenance directe d'élevages situés en Vendée et en Poitou Charente. *"Nous livrons à domicile partout en France, en garantissant la fraîcheur de nos produits notamment grâce à Chronofresh, résume Christophe Menoret. Notre cœur de clientèle – qui appartient à la tranche 45/65 ans – est principalement basé en Ile de France et en région PACA. Nous sommes le premier regroupement d'éleveurs à offrir une telle diversité de viandes en ligne. Nous répondons ainsi aux attentes de consommateurs attirés par la production locale et la traçabilité des produits, dans le respect du prix de revient pour les éleveurs."* Un rapport qualité/prix optimisé qui permet aussi de valoriser un élevage durable et respectueux des animaux. Car bien plus que

de rentabilité et/ou de juste répartition des marges, c'est bien d'image dont il s'agit !

De l'importance fondamentale de l'expérience client

Un obstacle d'importance perturbe toutefois l'équilibre du modèle économique de l'e-alimentaire: le client n'est pas prêt à en payer le transport. Le coût de ce dernier constitue même un frein à l'acte d'achat en ligne, même si cette sensibilité s'atténue à proportion que la valeur du produit augmente. On note à ce propos une chute des taux de transformation dès que des tarifs de livraison clairement identifiés apparaissent sur la page Web. Les parades sont de plusieurs natures : une intégration "invisible" dans le prix total de vente ou encore un système d'abonnement forfaitaire à l'année – tel que celui proposé par Amazon – qui constitue en outre un outil de fidélisation non négligeable. Mais au-delà de ces questions de prix, l'expérience-client joue un rôle décisif. *"Uber a su éliminer les dimensions anxigènes de la relation client, rappelle ainsi Olivier Binet. Nous faisons de même en supprimant les attentes à domicile et la gestion des avis de passage par les particuliers. Notre offre est extrêmement fiable et rapide. Pour preuve, notre NPS¹ s'est établi à 89% en moyenne dans tous les pays, ce qui est exceptionnel dans le milieu de la logistique."* Chronofresh vise aussi à s'imposer comme une solution créatrice de valeur pour leurs destinataires : *"Nous répondons à une demande croissante des consommateurs : pouvoir être livré de manière plus fréquente et plus sécurisée. Nos cibles sont d'ailleurs multiples : les e-*

commerçants, les industriels, la grande distribution, les détaillants et les artisans producteurs... Nous gérons également d'éventuels irritants de manière proactive via un outil de suivi, dénommé Predict, qui avertit les particuliers en amont de la date et du créneau horaire de livraison et leur permet de les reprogrammer si nécessaire." Ultime point et non des moindres : toutes ces innovations impactent directement l'univers de la grande distribution "classique" qui doit repenser ses modèles et la qualité de son offre, élargir la profondeur de gamme de ses propres e-shop et accélérer son développement omni canal.

Le(s) mot(s) de la fin

"Réinventer sans cesse le service et apporter toujours plus de valeur ajoutée" pour Christophe Desgens, *"imposer la qualité comme socle indispensable d'une offre efficiente"* pour Christophe Menoret, *"optimiser en permanence l'expérience-client sur le Net"* pour Olivier Binet... Tels sont les facteurs-clés de réussite de cette révolution e-alimentaire aux yeux des trois invités.

Et Marc Smia de conclure : *"Ces solutions innovantes, compétitives et viables constituent autant d'opportunités que les acteurs de l'agroalimentaire ont tout intérêt à saisir dès maintenant pour (co) inventer des modèles de distribution de demain."*

¹ NPS : Net Promoter Score : indicateur de la propension ou probabilité de recommandation d'un produit, marque ou service par les clients

À propos de Kea & Partners

Kea & Partners est un cabinet de conseil de direction générale, sur les enjeux de stratégie et croissance ; excellence des opérations ; structure, gouvernance, management et ressources humaines ; digital, technologie et systèmes d'information. Les secteurs des produits de grande consommation, du luxe et de la distribution représentent 50% du chiffre d'affaires en France.

L'équipe Marques & Enseignes accompagne les industriels de l'agroalimentaire dans leurs transformations stratégiques, opérationnelles, digitales et managériales, en France comme à l'international. Elle intervient pour tous les acteurs du secteur : producteurs, industriels, enseignes alimentaires. Nos clients sont des référents de chacun de ces segments.

Vos contacts :

Philippe GIRARD – philippe.girard@kea-partners.com - + 33 6 63 11 39 61

Marc SMIA – marc.smia@kea-partners.com - +33 6 08 18 11 8

