

Le marché de la livraison alimentaire aux particuliers peut-il échapper à Amazon ?

par Ekaterina Karpova

Les trois segments du marché de la livraison de produits alimentaires pèsent 1,6 Md€ en France.

Les progrès techniques de la chaîne du froid ouvrent ce marché à de nouveaux acteurs.

Le circuit des drives mis en place par les grandes enseignes est une spécificité française.

Les nouvelles tendances du commerce alimentaire de proximité et le développement du e-commerce bouleversent profondément la distribution et le transport alimentaire. Ces mutations poussent les transporteurs à s'adapter pour proposer de nouvelles offres en matière de livraison de denrées alimentaires à destination des entreprises mais aussi et surtout à destination des particuliers.

Un marché en plein essor, quatre catégories d'acteurs

Le marché de la livraison de produits alimentaires aux particuliers est en plein essor : ses trois segments (le monocolis alimentaire, la livraison de courses et la livraison de repas) pèsent selon notre estimation autour de 1,6 Md€ dans l'Hexagone. Ils affichent des perspectives de croissance très prometteuses grâce à l'adoption répandue des technologies numériques qui transforment notre vie quotidienne, à l'urbanisation, aux évolutions des modes de consommation mais aussi au développement des technologies du froid.

Le respect de la chaîne du froid est essentiel pour le transport de denrées alimentaires. Si auparavant le transport d'aliments restait la chasse gardée des transporteurs frigorifiques traditionnels, le progrès technique permet l'ouverture du marché à de nouveaux entrants.

Ce marché subit néanmoins des contraintes. Les freins majeurs comprennent les coûts élevés de transport de produits frais et surgelés, des clients exigeants de plus en plus nombreux à demander l'immédiateté de la livraison, ou la difficulté de répercuter le prix réel du transport aux consommateurs. Cependant, le jeu en vaut la chandelle et les acteurs sont nombreux à se lancer dans l'alimentaire : la France est le deuxième marché européen pour le e-commerce alimentaire.

La e-distribution alimentaire connaît quatre grands types d'acteurs. Tout d'abord, la grande distribution, qui a développé son activité en ligne à travers les drives. Ce circuit est une spécificité franco-française, car la grande distribution a opté pour la livraison à domicile dans le reste de l'Europe. Les drives sont aujourd'hui en bonne santé et offrent une couverture très fine en périphérie urbaine. En mai 2016, la base de données Nielsen Trade Dimensions comptait 4 025 sites de drives.

Toutefois, en zone urbaine dense, les enseignes ont opté pour la livraison à domicile par le biais de cybermarchés qui restent difficilement rentables. Poussées par le concurrent Amazon, certaines d'entre elles expérimentent la livraison ultrarapide en une heure en utilisant leurs magasins de proximité comme des entrepôts et en faisant appel à un nouveau type de prestataires de transport, les start-up de coursiers apparues ces dernières années (l'offre Alimentaire Express du groupe Casino sur la base de magasins Franprix, Livraisonexpress.fr de Carrefour). En ville, la grande distribution mise également sur des solutions alternatives à la livraison à domicile : *click&collect*, consignes, « drive piéton ».

Un autre groupe d'intervenants est composé de petits producteurs et de cybermarchands spécialisés qui sont les clients de La Poste ou des expressistes ; une partie d'entre eux a récemment migré vers la nouvelle offre sous température dirigée de Chronopost.

Le troisième type de e-distributeurs comprend des start-up de la *foodtech*. Ce terme signifie une alliance entre un acteur des nouvelles technologies et un autre du secteur de l'alimentation ou de la restauration en vue de numériser et organiser l'activité de ce dernier. Il s'agit le plus souvent des places de marché qui commercialisent en ligne l'offre des restaurants ou des magasins et mettent en relation des livreurs et des clients-particuliers.

Les start-up de la *foodtech* connaissent un véritable succès grâce à l'usage ubiquitaire des smartphones qui permettent aux consommateurs d'avoir accès à une offre importante dans des délais très courts. Le développement de ce type d'entreprises est également accéléré par l'urbanisation et la mobilité. Les habitants de grandes agglomérations à forte densité et au trafic souvent difficile où ces start-up émergent privilégient les services clé en main pour manger ou pour faire leurs courses. Nous assistons donc actuellement à l'essor de l'économie à la demande avec des services tels qu'Uber, AirBnB ou Deliveroo qui proposent l'immédiateté pour se procurer des biens ou services divers : un logement, un moyen de locomotion ou un repas.

Enfin, le quatrième type d'acteurs est constitué par les *pure players* comme Amazon. Le géant du e-commerce cherche à être omniprésent. Il s'est lancé dans la livraison de courses en France avec l'offre Prime Now qui propose 4 000 références alimentaires aux Parisiens depuis juin 2016. Ce service n'est disponible qu'aux abonnés d'Amazon qui peuvent bénéficier d'une livraison dans l'heure pour environ 6 € ou dans les deux heures gratuitement, des délais auparavant inimaginables dans le e-commerce.

Cependant, le lancement de Prime Now semble être le début d'une grande offensive et ne fait que préparer le terrain pour le service Amazon Fresh offrant un choix bien plus large de produits alimentaires (par exemple, 130 000 références en Angleterre). En Europe, Amazon Fresh est déjà déployé à Londres et sera lancé à Berlin prochainement.

Amazon : augmenter le volume d'achats pour rentabiliser l'organisation de la livraison le jour même

Les solutions logistiques disponibles permettent à peine de trouver un modèle économique équilibré au e-commerce alimentaire.

Pourquoi Amazon s'intéresse-t-il à l'alimentaire ? Le marché du e-commerce alimentaire a une rentabilité douteuse et les solutions logistiques disponibles actuellement permettent à peine de trouver un modèle économique équilibré. À notre avis, pour Amazon cette offre fait partie de la stratégie plus large de la livraison le jour même. En proposant la livraison dans un délai court, Amazon veut s'assurer de la fidélité de ses abonnés Premium qui dépensent plus pour amortir leurs abonnements. En fait, les achats des clients ayant un abonnement et les recettes perçues suite à l'achat de ces abonnements représentent plus d'un tiers des profits d'Amazon aux États-Unis. L'objectif d'Amazon Fresh est donc d'augmenter la fréquence d'achat (les courses alimentaires se font régulièrement) pour produire un volume permettant de rentabiliser la livraison le jour même.

Cependant, à court terme Amazon Prime et Amazon Fresh vont générer des pertes considérables. Celles-ci ne vont pas effrayer Amazon qui les compensera grâce à ses autres activités rentables (notamment grâce à ses services informatiques destinés aux entreprises), mais beaucoup de ses concurrents ne pourront pas suivre. Principales rivales du e-commerçant, les enseignes de la grande distribution auront du mal à proposer une alternative viable à la livraison gratuite en deux heures (avec un abonnement Premium) de l'Américain malgré la mise en place d'offres de livraison ultrarapide pour s'aligner sur celles du e-commerçant. Elles ne possèdent pas les ressources gigantesques d'Amazon (en 2016, la capitalisation boursière d'Amazon s'élevait à 298 Md€ contre par exemple 18 Md€ pour Carrefour) pour subventionner le transport et subissent des coûts fixes plus importants que le *pure player*. Leur stratégie sera plus orientée vers les drives en périphérie et vers des solutions *click&collect* en zones urbaines, même si les expérimentations avec la livraison à

domicile continueront. Toutefois, à la différence de la grande distribution, Amazon ne dispose pas d'un réseau logistique adapté au frais et au surgelé. L'enjeu pour le géant du e-commerce sera de trouver des entrepôts adéquats à proximité de grandes villes françaises sur lesquels il pourra s'appuyer pour son expansion.

Il faut également noter qu'Amazon propose dans certains pays la livraison de repas avec Amazon Restaurants. Les *start up* de la *foodtech* doivent donc faire de la place à un concurrent redoutable.

D'ailleurs, certains petits producteurs et cybermarchands spécialisés, la clientèle ciblée par Chronopost, commencent à se mettre progressivement sur la place de marché du géant du e-commerce, mais ils sont pour l'instant libres de garder leur propre prestataire de transport.

Un nouveau marché pour les acteurs du transport et de la messagerie ?

A terme, Amazon veut devenir l'ensemblier de son réseau logistique en imposant un service de transport aux vendeurs de sa place de marché.

Plusieurs types d'acteurs développent des solutions de livraison alimentaire aux particuliers.

Avant tout, il faut distinguer des acteurs de la messagerie urbaine spécialisés dans la livraison de produits alimentaires aux particuliers, dont le plus connu est Star's Service, société essentielle pour la stratégie des enseignes de la grande distribution.

Ensuite, les start-up logistiques sont nombreuses à partir à l'assaut de l'alimentaire grâce au vide réglementaire qui permet de se passer d'équipements frigorifiques coûteux en proposant une livraison rapide, efficace et peu onéreuse grâce à des technologies innovantes. Ces jeunes pousses inventives utilisent des algorithmes pour géolocaliser les coursiers et livrer dans des délais très courts, révolutionnant ainsi la livraison. Il s'agit surtout de courses à vélo, une solution écologique et adaptée aux zones urbaines denses qui connaît actuellement un franc succès dans les grandes agglomérations françaises.

Toutefois, trois questions importantes se posent concernant leur *business model* : la rentabilité, le respect de la chaîne du froid et surtout l'aspect social.

L'activité de la course à la demande est difficilement rentable. Les start-up dépensent beaucoup en frais de développement et pratiquent des prix bas pour prendre le marché. Des levées de fonds impressionnantes leur permettent de survivre pendant que leur *business model* cherche son point mort économique et d'étendre leurs activités à de nouvelles villes ou pays. Cependant, la concurrence acharnée fait des victimes. Ainsi, la start-up de livraison de repas à domicile TakeEatEasy a dû cesser son activité en juin 2016.

Quant au respect de la chaîne du froid, beaucoup de start-up mettent en place des moyens assez sommaires pour maintenir les températures adaptées (le plus souvent il s'agit de simples sacs frigorifiques), mais comme les délais et distances de livraison sont courts, ces solutions sont capables d'assurer les températures correctes. En effet, l'accord des Nations Unies sur le Transport des Denrées Périssables (ATP) qui fixe les exigences de moyens nécessaires pour le transport sous température dirigée n'est pas appliqué pour les transports de moins de 80 km sans rupture de charge. Ces entreprises innovantes n'ont donc pas besoin de véhicules frigorifiques pour livrer. Elles pourraient devenir une alternative intéressante aux transporteurs traditionnels, à condition de prouver la viabilité de leur modèle et de pouvoir assurer la capacité nécessaire.

Une question beaucoup plus épineuse liée à l'activité des start-up de la livraison rapide relève du domaine social. Les coursiers qui livrent des repas et des courses à domicile ont le plus souvent le statut d'autoentrepreneur. Ce statut permet aux start-up qui jouent le rôle d'une plate-forme de mise en relation de s'exonérer des charges sociales, mais pour le coursier, il offre une protection réduite par rapport à celui de salarié. Dans ce cas de figure, il est difficile d'établir s'il y a des liens de

subordination entre les plates-formes et les livreurs. Les entreprises de la nouvelle économie numérique sont donc fréquemment accusées de salariat déguisé. Cette ubérisation du transport urbain est remise en cause par le Syndicat National des Transports Légers (SNTL), par les coursiers eux-mêmes et par l'URSAFF qui demande la requalification des chauffeurs d'Uber en salariés (cette demande a été invalidée par la justice pour vice de forme en mars 2017).

Un autre transporteur s'intéresse à l'alimentaire : La Poste, qui cherche de nouveaux relais de croissance pour compenser le déclin du courrier. Le groupe est présent dans les trois segments du marché de la livraison de produits alimentaires aux particuliers : dans le monocolis alimentaire sous température dirigée avec les offres Chronofresh et Chronofreeze, dans la livraison de repas avec le rachat de l'entreprise Resto-In et dans la livraison de courses alimentaires avec une acquisition de Stuart, une start-up de la course urbaine urgente qui effectue parmi d'autres des livraisons pour Resto-In et Franprix.

Toutefois, ces intervenants sont menacés par un nouvel acteur qui à notre avis a les plus fortes chances de dominer le marché de la livraison de produits alimentaires aux particuliers : Amazon. Contrairement à d'autres e-distributeurs alimentaires, l'Américain dispose de ressources illimitées pour proposer de nouvelles offres à ses clients en assurant la meilleure qualité de service. En effet, Amazon impose de nouveaux codes dans le e-commerce en révolutionnant les délais de livraison. Ainsi, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à vouloir être livrés le jour même dans un créneau horaire court voire dans l'heure, et ce, pour des frais minimes.

Les expressistes ou La Poste vont avoir du mal à répondre à cette nouvelle demande car leur système repose sur une massification des flux d'acheminement et des tournées de distribution, tandis que la livraison en une ou deux heures repose sur l'emploi de coursiers. Cependant, elle ouvrira une voie pour un nouveau type d'acteurs : les plates-formes de coursiers, qui sont capables de proposer des solutions de transport complémentaires, voire alternatives, aux offres des transporteurs professionnels. Aujourd'hui il existe des risques liés à leur modèle social. Toutefois, si leur modèle survit, nous pourrions voir un scénario où les expressistes en recherche de solutions innovantes externes se lanceront sur le créneau de la course urbaine en expérimentant avec les start-up de coursiers comme le fait La Poste.

Amazon, qui cherche de plus en plus à diversifier et même à internaliser la livraison, exploite déjà cette possibilité offerte par l'ubérisation. Le e-commerçant a lancé son propre service de coursiers indépendants façon Uber aux États-Unis ou en Grande-Bretagne. Il pourrait bientôt le déployer en France.

En effet, à long terme, l'objectif d'Amazon sera de devenir l'ensemblier de son réseau logistique et de transport à l'image des expressistes-intégrateurs en imposant un service de transport aux vendeurs de sa place de marché qui devient de plus en plus incontournable. Ainsi, Amazon pourrait mieux négocier ses tarifs et réduire ses coûts de transport. Cependant, un tel scénario serait catastrophique pour les flux B2C des intégrateurs et de La Poste.

Nous avançons donc l'hypothèse selon laquelle Amazon pourrait résoudre le problème de livraison de produits alimentaires aux particuliers en s'appuyant en grande partie sur la nouvelle économie numérique. Les pouvoirs publics français permettront-ils cette « révolution amazonienne », ou protégeront-ils les modèles classiques de la distribution aux particuliers, chers et peu rapides, mais socialement plus acceptables ?

Article publié dans le numéro 502 de mars-avril 2017 de la revue Transports