

# PRISME

Agriculture et Agroalimentaire, une affaire d'experts

23

JANVIER 2019

DÉCRYPTAGE : les faits marquants de l'actualité commentés par nos experts

P. 2



**HUILE DE PALME** : L'Huile de palme certifiée RSPO durcit ses critères de développement durable.

**PHYTOPHARMACEUTIQUES** : Vers la refonte du modèle économique des coopératives et négoce avec la séparation du conseil et vente des produits phytopharmaceutiques.

**VOLAILE** : En créant la marque « Poule et Toque », le groupe LDC veut offrir une réponse adaptée aux besoins spécifiques de la restauration collective.

**LAIT** : Le lait sans OGM, une future norme pour le lait conventionnel ?

**DISTRIBUTION ALIMENTAIRE BIO** : Biocoop investisseur capitaliste chez Bioburger.

**BIEN-ÊTRE ANIMAL** : Casino lance le premier étiquetage sur le bien-être animal en France.

**PROTÉINE VÉGÉTALE** : Mars va associer les légumineuses à ses produits céréaliers faciles à cuire.

**VINS** : Vendange 2018 : le monde fait le plein de raisins.

GSM

P. 6



## E-COMMERCE ET DISTRIBUTION ALIMENTAIRE, GMS ET TECHNOLOGIE ! QUELLES PERSPECTIVES POUR LA GMS ET SES FOURNISSEURS ?

Longtemps rétive, la distribution alimentaire cède progressivement aux assauts d'Internet et des technologies digitales. Le commerce en magasins reste à ce jour le mode de distribution dominant ; dans ce cadre le format de magasin fétiche qu'est l'hypermarché représente toujours plus de 50 % de l'activité.

Cependant, les ventes en ligne atteignent en France presque 7 % du marché alimentaire en 2017 (en cela compris 4,9 % réalisés par les « Drive », des solutions E-Commerce mixtes). Ce n'est pas ce taux de pénétration encore faible (2 % donc pour les pure-players Internet) qui alarme, mais plutôt la simple ébauche, pour le monde clos de la GMS alimentaire, de ce qu'il avait perdu de vue depuis les années 1960 : une nouvelle concurrence agressive en France. Sur les grands marchés natifs des méga-acteurs globaux du e-retail (USA avec Amazon, Chine avec Alibaba, JD.com...), on pronostique pour l'internet marchand 20 % de part du marché alimentaire à l'horizon 2025. Peut-être 10 % des ventes en France en 2024. Au détriment des enseignes traditionnelles ? En partie : dès aujourd'hui aux USA, un acteur comme Amazon fait sur le segment E-Commerce alimentaire jeu égal avec l'ensemble des sites marchands des enseignes classiques (30 % des ventes pour Amazon, autant pour l'ensemble des sites superstores classiques).

ABONNEZ-VOUS GRATUITEMENT

<http://etudes-economiques.credit-agricole.com> ▶ Rubrique Secteur ▶ Agriculture et Agroalimentaire



# Décryptage

## Huile de palme L'Huile de palme certifiée RSPO durcit ses critères de développement durable.

En 2017, l'organisation Round Table for Sustainable Oil (RSPO) a certifié 12,2 millions de tonnes d'huile de palme soit 19 % de la production mondiale. L'association créée en 2004 visant à développer l'huile de palme durable avec le soutien du Fonds mondial pour la nature (WWF), a adopté de nouveaux critères visant à élever le niveau d'exigence de sa certification notamment sur les droits sociaux (interdiction du travail des enfants dans les plantations, égalité salariale entre hommes et femmes, et reconnaissance du statut des femmes de petits planteurs) et la protection environnementale.

### COMMENTAIRE

Le label RSPO a souvent été décrié pour le manque d'ambition de ses directives, pour le non-respect de ses propres critères et un système de sanction jugé inefficace. Les objectifs des membres visant à atteindre un approvisionnement à 100 % en huile de palme « zéro déforestation » d'ici 2020 ne seront pas tenus.

Certes l'adoption de ces nouveaux critères crédibilise davantage cette certification mais ne remédie pas à tous ses maux. Il n'est pas certain qu'elle suffise à la RSPO pour se défaire de son image de greenwashing, mais l'enjeu ne semble rien moins que de pouvoir continuer à importer de l'huile de palme en Europe. En effet, en même temps qu'étaient adoptés les nouveaux critères RSPO, le débat sur la déforestation importée prenait place en France et en Europe, ciblant particulièrement les importations de soja, de palme, de cacao et de caoutchouc naturel. Plus d'un tiers de la déforestation liée au commerce international de produits agricoles serait de la responsabilité des pays européens. Afin de lutter contre ce phénomène, la France vient de présenter sa stratégie nationale sur la période 2018-2030 dont un

des volets porte sur le renforcement de pratiques orientant la demande française de produits durables et la prise en compte de la déforestation dans les accords commerciaux au niveau européen.



## Phytopharmaceutiques Vers la refonte du modèle économique des coopératives et négoce avec la séparation du conseil et vente des produits phytopharmaceutiques.

Au lendemain du vote de la loi sur l'alimentation suite aux États généraux en octobre 2018, le gouvernement peaufine les dernières lignes du texte d'ordonnance qui précisera les modalités pratiques de la séparation du conseil et de la vente des produits phytopharmaceutiques. Même s'il est possible que la version finale soit légèrement plus souple que prévu, les impacts sur le modèle économique qui a fait vivre les coopératives et les négoce agricoles durant plusieurs décennies, modifieront le paysage économique et les relations entre les acteurs de la filière.

### COMMENTAIRE

En effet, on peut se demander si les firmes ne vont pas en profiter pour revoir leur manière de distribuer les produits en cherchant à créer une relation plus directe avec l'utilisateur final, en l'occurrence l'agriculteur.



Elles pourraient leur proposer des solutions clés en main à l'appui d'Outils d'Aides à la Décision (OAD), de services, de produits tout en s'engageant sur un objectif de résultats sur les rendements par exemple. Rappelons que certaines firmes sont également présentes sur le marché des semences.

Les centrales d'achats pourraient investir dans la mise en place de plateformes E-Commerce et livrer directement les agriculteurs, les coopératives ou négoce agricoles adhérentes à ces centrales pouvant servir de base de relais. Les centrales assureraient de ce fait la vente des produits, dont les produits phytopharmaceutiques. D'ailleurs, on voit apparaître des projets dans ce sens.

Que va-t-il rester pour les distributeurs ? La tentation est grande pour se positionner finalement sur le conseil qui est aujourd'hui valorisé dans la vente des produits. Cela peut paraître logique au regard des 7 500 conseillers déjà présents dans ces entreprises.

De toutes les manières, passer de la marge sur des produits à la marge sur des prestations de services ne sera pas un exercice facile pour les distributeurs. Tout dépendra du comportement d'achat de l'utilisateur final, à savoir l'agriculteur, qui, de par ces nombreuses réglementations visant à réduire l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, sera encore un peu plus responsabilisé dans ses actes de gestion.

## Volaille

## En créant la marque « Poule et Toque », le groupe LDC veut offrir une réponse adaptée aux besoins spécifiques de la restauration collective.

À travers sa holding SBV (Société bretonne de volaille), le leader français (CA : 3,8 Mds €) lance une nouvelle marque. « Poule et Toque » doit permettre de rendre totalement simple l'accès de ses clients restaurateurs professionnels, sous toutes leurs formes – cuisiniers de restauration collective, fast-food, sandwicheries, rôtisseurs – à quelque 500 produits, un choix suffisamment large pour satisfaire l'essentiel de leurs besoins.

## ▶ COMMENTAIRE

Jusqu'à présent, lorsqu'ils devaient s'approvisionner auprès de LDC, les professionnels de la restauration commerciale ou collective devaient parfois passer commande à différentes entités du groupe volailler. Avec « Poule et Toque », tout sera centralisé auprès de la seule SBV qui déploie désormais les produits qu'elle propose selon trois axes : le Prêt-à-cuire, le Prêt-à-réchauffer et le Prêt-à-servir. Ainsi, pour chacune de ces trois catégories, le professionnel ne recevra plus qu'une seule facture, et à terme une seule livraison.



Après plusieurs années de croissance externe et les réorganisations qui les ont suivies, SBV (CA : 750 M€), filiale morbihannaise de LDC, forte de douze sites spécialisés et déjà leader de la volaille auprès des professionnels, restructure son offre en privilégiant la demande du client et non plus la promotion de ses marques. Cela passe par la redéfinition des packagings, l'étalonnage des portions et la promotion de recettes adaptées dans le but de simplifier la gestion de son offre par le professionnel acheteur. S'y ajoute aussi une information complète figurant sur une vignette détachable, précisant notamment la traçabilité des ingrédients de ces « produits alimentaires intermédiaires » (PAI).

L'arrivée sur le site de Châteaulin(ex-Doux) offre dans le même temps une opportunité supplémentaire pour SBV de contribuer à la relance de la production domestique de volaille, en modernisant l'abattage et la transformation en Bretagne de variétés adaptées à la demande actuelle. Cela doit permettre à terme de limiter le recours aux importations, qui représentent aujourd'hui plus de la moitié des besoins de la restauration. Pour citer le directeur général de SBV, Roland Tonarelli, « Il y a 7 millions de poulets/semaine à reconquérir par la production nationale ».

## Lait

## Le lait sans OGM, une future norme pour le lait conventionnel ?

Suite au développement d'une offre de lait sans OGM dans plusieurs pays européens, la France se lance à son tour. La question est de savoir s'il s'agit d'une réelle attente des consommateurs, alors que les moyens de différenciations sont nombreux, et si nous pouvons faire face sur le plan des approvisionnements et en répercuter le prix. En effet, il faut pouvoir trouver des solutions de remplacement aux concentrés protéiques à base de soja.

## ▶ COMMENTAIRE

Le consommateur n'en a pas forcément conscience, mais lorsque l'on parle de « lait sans OGM » il s'agit plus précisément d'une alimentation des vaches laitières sans OGM et notamment de l'absence de soja importé de pays n'ayant pas les mêmes contraintes de réglementations ou d'acceptations sociétales. L'Autriche a été la première à exiger à la fin des années 90 que le lait soit sans OGM, allant jusqu'à inscrire leur interdiction dans sa constitution... Il s'agissait alors pour les autorités autrichiennes de répondre aux attentes des consommateurs mais aussi un moyen de protéger le marché local. Sous la pression d'associations, d'autres pays ont suivi l'exemple autrichien, notamment l'Allemagne : 50 % de la production de lait respecte cette norme « sans OGM ».

En France, la production laitière « sans OGM » est de fait assez élevée en raison des cahiers des charges AOP/IGP mais aussi de la production laitière bio. Même s'il n'y a pas de données chiffrées très précises sur la production laitière française, les professionnels du secteur l'évaluent à 20/25 % de la production totale. De plus, afin de répondre aux besoins à l'export notamment vers l'Allemagne qui est notre 1<sup>er</sup> client, de nombreux opérateurs incitent à produire un lait sans OGM. Plusieurs sites de production de l'est de la France ont donc initié une démarche de production en collaboration avec les exploitants agricoles.

Il semble difficile de savoir si le consommateur français a les mêmes attentes que ses voisins d'Outre-Rhin ou que ceux des pays nordiques. L'offre française s'inscrit plutôt dans une démarche combinant des promesses de différenciation du produit laitier : bien-être animal, éthique/rémunération de l'éleveur, local, engagement du nombre de jours de pâturage. Nous pouvons citer par exemple, le groupe Fromageries Bel qui propose des produits sans OGM et avec 150 jours de pâturage, mais aussi le label « c'est qui le patron ?! » qui s'engage à fournir un lait

à la fois éthique (en assurant une juste rémunération de l'éleveur) mais aussi sans OGM et avec 3 à 6 mois de pâturage.

Le consommateur dicte de nouvelles exigences de « qualités perçues » ou porteuse de sens, c'est pourquoi la différenciation est un moyen pour les acteurs de la filière de créer de la valeur. Le surcoût de l'alimentation animale est répercuté à l'éleveur qui reçoit, aussi bien en France qu'en Allemagne, environ 1 € pour cent litres de lait collecté. Se pose cependant la question de la capacité de la filière à pouvoir s'approvisionner en aliments sans OGM, notamment s'il y a une généralisation de cette norme. Non seulement les prix de ces aliments risquent de connaître une inflation qui impacterait directement le consommateur mais il faudrait aussi envisager une augmentation non négligeable des importations d'aliments sans OGM pour répondre à la demande. De manière plus générale, pourrait se poser un problème de message vis-à-vis des consommateurs qui auront une offre composée à la fois d'un lait conventionnel « montant en gamme », d'un lait bio et entre les deux, un grand nombre de différenciations (d'offres) avec des normes propres à chaque transformateur.



## Distribution alimentaire bio **Biocoop** investisseur capitaliste chez Bioburger.

En octobre 2018, la centrale Biocoop a pris 20 % du capital d'un petit spécialiste (4 restaurants dans Paris) des hamburgers bio, viande et végétariens, pour un apport d'un million d'euros. Les fondateurs de Bioburger restent donc majoritaires et visent, avec l'appui du premier groupe de distribution alimentaire bio, une visibilité nationale avec une première étape de 30 magasins sous 3 ans.



### ► COMMENTAIRE

- Biocoop est une centrale d'achat coopérative. Avec 500 magasins adhérents, 2 300 fournisseurs en partenariat un peu plus de 1 100 M€ de chiffre d'affaires à l'enseigne (2017), elle pèse plus de 12 % du marché alimentaire Bio. Cette première place sur un marché où la prééminence revient à l'ensemble des GMS conventionnelles, Biocoop la doit en grande partie à son image éthique et militante bien établie (création en 1988). Il était donc surprenant de voir les cadres centraux procéder à un investissement financier de « build-up », dans la restauration viande qui plus est.
- Toute coopérative qu'elle est, Biocoop se confronte en fait à la nécessité d'investir dans un but stratégique : diversification, partenariats, acquisitions de savoir-faire. Ceci pour l'enseigne elle-même au-delà de la seule logistique des adhérents. À cet égard, tous les groupes coopératifs, GMS (Leclerc, Intermarché, Système U) ou certaines coops agricoles (InVivo avec Gamm Vert et Frais d'Ici), en viennent à gérer l'enseigne comme une quasi-franchise, dont il faut accroître la valeur.
- Biocoop a mis en place une cellule dédiée à « l'innovation de rupture autour du point de vente et du service client ». Autre axe, des magasins mono-métiers à l'image du Biocoop boulangerie-pâtisserie d'Agen (2017) ; des charcuteries bio vont suivre. La centrale entend ainsi recruter des artisans traditionnels des commerces de bouche. Elle travaille enfin activement sur l'E-Commerce pour 2019.



## Casino lance le premier étiquetage sur le bien-être animal en France. **Bien-être animal**

Casino a lancé le mois dernier, en partenariat avec trois ONG, un référentiel bien-être animal basé sur 230 critères : des conditions d'élevage aux méthodes d'abattage en passant par le transport. Une démarche forte, mais finalement peu surprenante, qui pourrait être reprise rapidement par la concurrence.



### ► COMMENTAIRE

- Tandis que les pressions des consommateurs et des ONG autour du bien-être animal (BEA) se font de plus en plus importantes, Casino a lancé le mois dernier à grand bruit le premier étiquetage français BEA. Ce dernier est, pour le moment, uniquement dédié aux poulets de la marque Casino Terre et Saveurs.



- Élaboré en partenariat avec 3 ONG spécialisées dans la condition animale, dites « welfaristes » (CIVF, OABA, IFDA), cet étiquetage comprend 4 niveaux de BEA, de A (Supérieur) à D (Standard). Ce système de notation prend en compte l'ensemble de la chaîne de production, de la naissance des animaux à l'abattage en passant par l'élevage et le transport», explique Matthieu Riché, directeur de la RSE pour le groupe Casino. Il fait l'objet d'un audit annuel réalisé par un cabinet externe spécialisé et validé par les ONG partenaires.
- Une démarche de transparence qui ne surprend finalement personne tant les questions de BEA prennent une importance croissante dans notre débat sociétal. D'autant que nos voisins du Nord, régulièrement précurseurs sur ces sujets, ont des démarches similaires depuis plusieurs années. Ainsi, le label hollandais Beter Leven, lancé en 2007 sur la volaille de chair à croissance lente, est aujourd'hui le garant le plus reconnu du BEA pour la quasi-totalité des productions animales chez la quasi-totalité des distributeurs hollandais.
- De fait, il y a fort à parier que le principe de l'étiquetage BEA initié par Casino trouve rapidement écho chez les autres distributeurs français et concerne l'ensemble des filières animales. Dans tous les cas, souhaitons que ces actions stratégiques à venir soient mises en place de manière coordonnée, lisible et cohérente, tant pour le consommateur que pour l'amont des filières. Car il serait bien dommage que, dans un souci de différenciation, chaque distributeur développe son Label BEA et son cahier des charges associé...

## Protéine végétale

## Mars va associer les légumineuses à ses produits céréalières faciles à cuire.



Bien connu des consommateurs à travers ses marques Uncle Ben's en riz blancs et Ebly en blé prêt à cuire, Mars entend accompagner la dynamique de marché dont bénéficient les protéines végétales. Il vient de breveter un procédé permettant de fabriquer par extrusion des grains composés d'un mélange de légumineuses et de céréales se cuisant comme des pâtes alimentaires.

## COMMENTAIRE

Communément à sa gamme céréalière, le produit se veut pratique d'usage, avec un temps de cuisson rapide et une longue conservation, tout en offrant une valeur nutritionnelle améliorée en protéines et micronutriments par rapport à des glucides simples. Le produit s'assimile davantage à des pâtes avec une texture dense qu'à un produit expansé rempli d'air. De par sa composition, il s'inscrit dans le cadre révisé



des repères nutritionnels de l'Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation et du travail (ANSES) publié en Janvier 2017, préconisant une consommation accrue de légumineuses et de céréales.

Les consommateurs sont de plus en plus en recherche de produits enrichis en protéines mais aussi d'alternative à la viande. Selon Kantar, 4,6 millions de nouveaux foyers français ont acheté des produits à promesses végétales en deux ans. Les ventes de produits végétariens et végans auraient généré un chiffre d'affaires de 380 M€ en 2018 en grande distribution, affichant une insolente croissance de 24 %, selon Xerfi.

Si les premiers développements produits associant protéines végétales et animales cherchaient à imiter la viande avec des analogues pour se faire une place dans le rayon traiteur, nous observons désormais un mouvement affirmé du consommateur vers le 100 % végétal. Ce dernier attend désormais aussi plus de naturalité autour de ces produits très élaborés. La texturisation des protéines végétales devient donc un enjeu commercial pour conserver la naturalité des protéines végétales tout en limitant l'incorporation d'additifs de moins en moins acceptés par les consommateurs.

## Vins

## Vendange 2018 : le monde fait le plein de raisins

Après des vendanges 2017 historiquement basses, la récolte 2018 de raisins a retrouvé un bon niveau en France comme dans les principaux pays producteurs de vin. Une abondance qui devrait permettre de répondre à une demande mondiale en légère croissance mais qui fait craindre une recrudescence de la concurrence et une baisse des prix dans certains bassins viticoles.

## COMMENTAIRE

Après une année 2017 désastreuse, marquée par une chute de la production mondiale de vins - sous l'effet combiné du gel, de la sécheresse et des effets d'El niño - le millésime 2018 s'annonce comme l'un des plus abondants de ce début de siècle. Excepté en Afrique du Sud, Australie et au Portugal, partout la récolte 2018 est abondante d'après les dernières estimations de l'Office International du Vin (OIV). L'Europe, qui produit à elle seule 60 % du vin consommé dans le monde, est la première bénéficiaire de cette belle vendange avec une progression de 19 % des volumes (vs 2017) qui atteignent 168,4 millions d'hectolitres (Mhl).

Le trio Italie-France-Espagne se maintient toujours sur le podium des trois plus grands producteurs de vin au monde. Avec 48,5 Mhl, la récolte italienne progresse de 14 % (vs 2017), alors que celle de la France, malgré les orages de grêle localisés et les attaques virulentes de mildiou, se situe au-dessus de la moyenne de ces 5 dernières années, à 46,5 Mhl, selon l'OIV (+27 % vs 2017). Pour compléter ce podium, l'Espagne, qui possède le plus grand vignoble du monde, talonne la France avec un volume récolté d'environ 41 Mhl.

Derrière ces trois poids lourds, les USA confortent leur place incontournable dans le panorama viticole international avec une production qui a fortement augmenté ces dix dernières années pour se stabiliser autour de 25 Mhl. Même satisfecit pour les vigneron d'Amérique du Sud, dont la vendange, a été généreuse après deux années catastrophiques, notamment en Argentine (14,5 Mhl) et au Chili (12,8 Mhl). La vendange 2019 dans l'hémisphère sud se présente également sous de bons auspices. À noter que la Chine, dont le vignoble - deuxième mondial en surface derrière l'Espagne - ne cesse de progresser, garde une production de vin en dessous de 10 Mhl, l'essentiel des surfaces étant consacré au raisin de table.

Cette récolte devrait être largement suffisante pour reconstituer les stocks de vin, souvent au plus bas, et couvrir les besoins mondiaux tant en vins qu'en produits industriels (brandy, vermouth, vinaigre). Une consommation internationale qui progresse lentement (244 Mhl en 2017), tirée par la soif des Américains et des Chinois qui vient compenser la baisse de la consommation européenne.

Mais dans un environnement de plus en plus concurrentiel, surtout sur les vins rouges, cette hausse globale de la vendange fait craindre une recrudescence des tensions commerciales. Déjà, le marché chinois montre des faiblesses avec une baisse importante de ses importations de vins français sur le début de la campagne 2018/2019. Autre conséquence de cette importante vendange : la faiblesse des transactions dans certains bassins viticoles, notamment le Bordelais, liée à l'attentisme des acheteurs, en attente d'une baisse des prix.





# E-COMMERCE ET DISTRIBUTION ALIMENTAIRE, GMS ET TECHNOLOGIE ! QUELLES PERSPECTIVES POUR LA GMS ET SES FOURNISSEURS ?

Longtemps rétive, la distribution alimentaire cède progressivement aux assauts d'Internet et des technologies digitales. Le commerce en magasins reste à ce jour le mode de distribution dominant ; dans ce cadre le format de magasin fétiche qu'est l'hypermarché représente toujours plus de 50 % de l'activité.

Cependant, les ventes en ligne atteignent en France presque 7 % du marché alimentaire en 2017 (en cela compris 4,9 % réalisés par les « Drive », des solutions E-Commerce mixtes). Ce n'est pas ce taux de pénétration encore faible (2 % donc pour les pure-players Internet) qui alarme, mais plutôt la simple ébauche, pour le monde clos de la GMS alimentaire, de ce qu'il avait perdu de vue depuis les années 1960 : une nouvelle concurrence agressive en France. Sur les grands marchés natifs des méga-acteurs globaux du e-retail (USA avec Amazon, Chine avec Alibaba, JD.com...), on pronostique pour l'internet marchand 20 % de part du marché alimentaire à l'horizon 2025. Peut-être 10 % des ventes en France en 2024. Au détriment des enseignes traditionnelles ? En partie : dès aujourd'hui aux USA, un acteur comme Amazon fait sur le segment E-Commerce alimentaire jeu égal avec l'ensemble des sites marchands des enseignes classiques (30 % des ventes pour Amazon, autant pour l'ensemble des sites superstores classiques).

Après les grands industriels agroalimentaires, les filières agricoles et les PME fournisseurs apprennent à connaître ces nouveaux cyberclients. Sur un marché comme la France, Amazon est en quête de fournisseurs IAA captifs, avec lesquels construire son offre alimentaire spécifique. Les opérateurs chinois Alibaba et JD.com sont également très actifs depuis l'automne dernier

pour recruter des fournisseurs français de toute taille en place de marché, avec offre de services technologiques à la clef.

En Chine, ces opérateurs se présentent comme les mécènes des paysans entrepreneurs, des « Villages Taobao ». Mais la Chine, terre vierge il y a peu pour la distribution de masse et aujourd'hui son champ d'expérimentation technologique, n'est pas la France.

## NOUVEAUX ACTEURS ; NOUVELLES TECHNOLOGIES. LE CHAMP CLOS DES NÉGOCIATIONS COMMERCIALES EST EN RISQUE

*La distribution GMS française apparaît comme un club fermé de 6 centrales, ce qui fait de l'alimentaire un marché d'acheteurs*

En France, la vente en gros fait l'objet d'un encadrement légal : les négociations commerciales annuelles, synthétisées dans la LME (2008), ont été voulues précisément pour stabiliser les relations clients-fournisseurs. Tous les distributeurs doivent signer au plus tard chaque 1<sup>er</sup> mars avec chaque fournisseur une convention unique, base de l'éventail des prix applicables à chaque produit, à chaque prestation (coopération commerciale) à chaque période de vente (promotions). Par nature, il est difficile dans ce cadre d'envisager des évolutions rapides. Or les flux se délocalisent par rapport à une base « grands fournisseurs »

française, spécialement sous l'action des nouveaux acteurs globaux.

La distribution GMS française apparaît comme un club fermé de 6 centrales, ce qui fait de l'alimentaire un marché d'acheteurs, troublé jusqu'à présent par la seule dissidence significative des hard-discounter allemands (Aldi et Lidl) depuis 1988. En recherche de taille critique, face notamment aux perspectives de nouvelles concurrences, les enseignes françaises traditionnelles réactivent de non moins traditionnelles alliances tactiques pour l'achat des PGC (\*) :

### Alliances à l'achat conclues à l'automne 2018

| PARTS DE MARCHÉ - AVRIL 2018 |                        | Parts de marché (%) | PDM Accord fournisseur | Accords alimentaires internationaux | Accords non alimentaires                 |
|------------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|
| AVRIL 2018                   | EMC GROUPE CASINO      | 11,5                | 22                     | Proposition Filières EGA            | avec Metro                               |
| Contrat 5 ans                | AUCHAN Retail Eurochan | 10,5                |                        |                                     | avec Conforama                           |
|                              | CARREFOUR France       | 20,3                | 34,2                   | Proposition Filières EGA            | Carrefour World Trade                    |
|                              | SYSTÈME U              | 10,9                |                        |                                     | Carrefour/Tesco                          |
|                              | GMB PROVERA (Cora)     | 3                   |                        |                                     |                                          |
|                              | GALEC LECLERC          | 21,1                | 21,1                   |                                     | Eurelec (+ Rewe )                        |
|                              | INTERMARCHÉ            | 14,6                | 14,6                   |                                     | EMD                                      |
|                              | LIDL France            | 5,5                 |                        | HD France                           | Agenor Alidis                            |
|                              | ALDI France            | 2,2                 |                        | 13,1                                | Groupe Schwartz                          |
|                              |                        |                     |                        |                                     | Groupe Aldi N+S                          |
|                              |                        |                     |                        |                                     | Maintien dans Mano ? (Casino/ Conforama) |

Source : Crédit Agricole SA/Kantar pour les parts de marché.

(\*) PGC : Produits Grande Consommation.

Ces alliances entre centrales d'achats suggèrent une recherche de taille critique autour de 20 %, au moins, de part de marché en France. L'arrivée d'un acheteur « global », massif, tel qu'Alibaba

est de nature à relever ce seuil, en fait à le déconnecter du seul silo France.

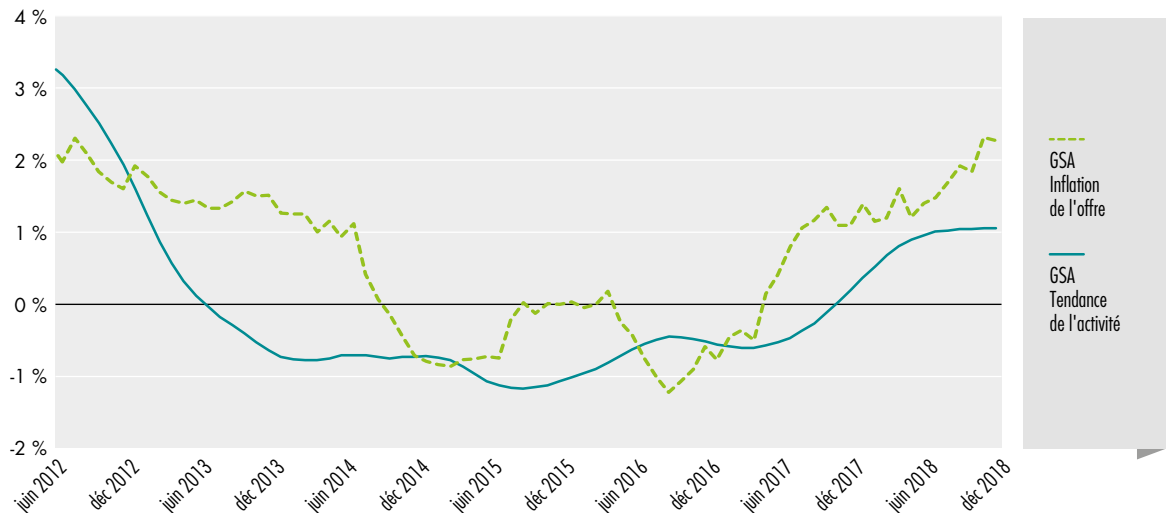
## I État des lieux : la GMS fragilisée par la guerre des prix

Cette compétition n'avait pas connu de réel précédent entre enseignes françaises. Facilitée par les dispositions de la LME, elle a pour priorité la captation du trafic client vers les magasins (éminemment les très grandes machines de type hypermarchés de plus de 7 000 m<sup>2</sup>), trafic désormais en baisse quels que soient les pôles commerciaux considérés (centres commerciaux, rues marchandes, hypermarchés...).

Et cette compétition entre enseignes met à mal les filières de fournisseurs. Ainsi, les EGA (2017) et la Loi alimentation entendent utiliser le levier des négociations commerciales pour tenter de redonner un peu d'inflation à un marché alimentaire français récessif (en décembre 2018, relèvement du Seuil de Revente à Perte et l'encadrement des promotions commerciales) :

*Facilitée par les dispositions de la LME, elle a pour priorité la captation du trafic client vers les magasins*

### 2012-2017 : Variation annuelle du chiffre d'affaires et du niveau des prix en grande distribution alimentaire



Source Insee/Crédit Agricole SA.

*Les cybermarchands se font fort de permettre une forme de désintermédiation entre producteur et consommateur*

Une hausse pilotée des prix à l'achat apparaît comme une des rares possibilités offertes pour rééquilibrer les péréquations de marges qui s'opèrent entre produits agricoles (ex : fruits & légumes, filières viande, lait) et produits industriels de marque. Dans cette hiérarchie entre filières agricoles, producteurs artisanaux, petits industriels agroalimentaires, grands groupes multinationaux producteurs de grandes marques, les nouvelles

technologies du commerce peuvent-elles créer des brèches ? Les cybermarchands se font fort de permettre une forme de désintermédiation entre producteur et consommateur. Les formes de distribution, portées sur la fin du XX<sup>e</sup> siècle par une croissance économique forte, l'urbanisation en périphérie et la civilisation automobile, sont désormais en mal de réponses.

## I L'E-Commerce ou la possibilité de s'autodistribuer

**Pour les filières agricoles,** pour les producteurs artisanaux, l'ouverture d'un site marchand constitue un accès idéal au client final, par-dessus la tête des centrales d'achat, en quelque sorte. À condition cependant que les contraintes logistiques restent en proportion : le coût de livraison, qui doit représenter une large économie par rapport aux solutions de réseaux immobiliers. Les développements concernent des niches de marché : produits de terroir, épicerie fine, viandes de race, mets rares ou luxueux. Achats à basse fréquence de produits plutôt festifs, l'avantage comparatif d'Internet en la matière étant pour le particulier l'amplitude du choix, et une vaste information.

Les opérateurs de ces petits sites ne maîtrisent pas forcément le marketing et s'en remettent facilement aux prestations de conseil que leur vendra une grande place de marché. Le commerce en ligne du vin constitue un exemple plus avancé, qui dépasse le stade artisanal et permet à la filière de capter une part de plus en plus large de la valeur ajoutée de distribution.

Le maillon final de la livraison client est le plus problématique pour les sites artisanaux, ici encore une place de marché sera en position de proposer des services complémentaires de logistique (chez Amazon, service « fulfilled by Amazon » qui permet à

cet opérateur de contrôler la qualité du service et de capter les données). C'est la fameuse « livraison du dernier kilomètre » qui en bout de chaîne départage le E-Commerce et le commerce traditionnel. Très onéreuse, elle est « le » problème économique à résoudre.



*La possibilité pour l'amont producteur de regagner des marges aval par sa propre distribution n'est pas démontrée, ni par E-Commerce, ni par magasins classiques*

Encore très peu visible en termes de part de marché, cette mouvance de l'autodistribution ne passe pas nécessairement par l'E-Commerce, dont l'équilibre économique est difficile à trouver. Elle s'appuie aussi bien sur le commerce en magasin, à petite échelle ou par l'intermédiaire de réseaux en phase de développement, en deçà de 1 % du marché.

On citera les enseignes de « FLS » Frais Libre-Service (Grand Frais), les amorces de distribution alimentaire en produits frais expérimentées par des coopératives agricoles (Frais d'Ici et Ici Bio, par InVivo). Cependant, la possibilité pour l'amont producteur de regagner des marges aval par sa propre distribution n'est pas démontrée, ni par E-Commerce, ni par magasins classiques, au vu de l'importance des coûts fixes pour des débouchés encore marginaux (pas le problème de Grand Frais, a priori, avec 215 points de vente).

Pour les grands groupes multinationaux de l'agro-alimentaire, l'E-Commerce peut fournir une alternative sur des segments très précis et ciblés, à l'exemple de Nespresso. À la fois marque de café et mode de consommation protégé par des brevets, le groupe Nestlé en contrôle presque intégralement la distribution

(site marchand et réseau de boutiques complémentaire). Il s'agit de maîtriser, sans l'interférence de distributeurs, le prix client final. Les grands distributeurs, exclus du marché, reproduisent des MDD compatibles. Le site marchand est l'épine dorsale de la distribution « autonome » de Nespresso (90 % du CA). La multinationale Nestlé estime ici entrer dans le schéma d'une marque de luxe, sans conflit avec ses clients distributeurs « grand public » (qui assurent la diffusion de toutes ses autres gammes, cafés compris).

Mais il est un grand distributeur, présent en France, avec lequel Nestlé Nespresso ne fait pas l'impasse : Amazon.

Cette relation se limite à un petit nombre de références pour lesquelles le site Nespresso et le site Amazon sont alternativement les mieux disant, relation subtilement équilibrée. D'une part le distributeur marque un point en proposant la marque de luxe, d'autre part le fabricant négocie très probablement un accès (partiel) aux méga-données d'Amazon qui compléteront les siennes, base vitale de la mise en marché. L'accès à la clientèle, c'est d'abord l'accès aux données qui la définissent. On est ici à l'échelle globale, non sur le seul marché français.

## I Au-delà d'Internet, les méga données décrivent les marchés avec une finesse jamais atteinte

Internet est une messagerie, surpuissante, instantanée, mais la révolution technologique qui impose des mutations à l'économie du commerce, c'est bien davantage celle de l'information client elle-même. Via l'ensemble de la sphère Internet et de ses « applis », l'individu est en relation directe et permanente avec la globalité des acteurs économiques et des marchés. Ses communications génèrent des données massives : les bases de données s'alimentent, sans limite de volume aux gestionnaires d'accès (Google), réseaux sociaux (Facebook), localisations (téléphonie), bases de transactions (paiement) ; en open data (statistiques publiques, météo, trafic...), en données « froides » (longue durée) ou « chaudes » (temps réel), de première main – (propriétaire) ou seconde main (partenariats, acquisitions...).

On a parlé du consommateur augmenté, informé, devenu autonome, en tout cas beaucoup plus exigeant. Habitué à l'immédiateté de la réponse et à un environnement de services

« gratuits », dont l'existence et la « gratuité » (i.e. la liaison gratuite du dernier kilomètre) sont largement liées à la collecte des données personnelles.

**Une véritable économie de la donnée a émergé durant la décennie 2010, sans laquelle aucune mise en marché n'est désormais envisageable.** Les offres de masses sur lesquelles repose la commercialisation pendant les années 1960 ne sont plus pertinentes, le marketing est désormais ciblé individuellement. Les acteurs de cette économie de la donnée sont de dimension planétaires et parmi eux nombre sont investis dans le commerce de détail, source fructueuse de données chaudes : Amazon, bien sûr, Alibaba, le groupe Tencent avec JD.com... mais également Google, au moins par le biais des technologies commerciales (Google Shop). Puis leur modèle se duplique sans difficulté entre B to C (commerce de détail) et B to B (commerce inter-entreprises), ou encore C to C encore émergent.

*On a parlé du consommateur augmenté, informé, devenu autonome, en tout cas beaucoup plus exigeant*





## I L'intelligence artificielle ébauche des circuits de commercialisation totalement nouveaux

Au stade actuel, le commerce de détail commence à utiliser l'intelligence artificielle (IA) – des algorithmes qui ont rang d'experts et sont autonomes dans le traitement des données :

- I Les bases de données classiques fournissaient un profilage précis des individus consommateurs. L'IA conçoit des prévisions de comportements, anticipe les achats ;
- I L'IA décline pour le commerce le traitement du langage, la reconnaissance de formes ; applications multiples dans les différents canaux de distribution. Le magasin sans caisse (Amazon Go) par exemple, où l'on entre et l'on sort sans autre contrainte que celle de porter son smartphone. Les inventions chinoises du « new retail » (magasins Hema d'Alibaba, Fresh de JD.com), supermarchés où l'algorithme guide, via smartphone, le parcours client dans un magasin (localisation, reconnaissance faciale) qui fusionne de multiples formes de commerce alimentaire. Au total, la frontière entre magasin physique et traitement on-line du client s'estompe. La notion même de format de magasin s'estompe ;
- I Dans la stricte sphère du commerce en ligne, avec les progrès constants de la **reconnaissance vocale**, l'heure est au déploiement de l'assistant domestique (Echo-Alexa chez Amazon, Assistant Home chez Google), qui traite aux USA environ 10 % des commandes du web alimentaire, deux ans après son lancement (fin 2016).

Le commerce en ligne en est donc à son troisième avatar : après l'E-Commerce ordinateur, le m-commerce sur téléphone mobile, se dessinent les **perspectives du voice-Commerce**, toujours dans le courant d'une réponse enthousiaste de la clientèle de pointe, à revenus élevés.

Le développement du commerce en ligne vocal aura des conséquences spécialement structurantes pour l'organisation des marchés et en particulier du marché alimentaire. En effet, une commande client passée à l'assistant vocal est une commande passée via le propriétaire de la technologie. C'est



donc Amazon-Alexa qui se mettra en relation avec le fournisseur, ou son unique concurrent Google, et non une centrale d'achat conventionnelle. Si cette dernière veut récupérer la commande client, elle le fera aux conditions du propriétaire des technologies du commerce digital (nature des accords Galec-Leclerc/Google Home ?). La notion de taille critique en part de marché, vue plus haut, perd de son importance (trafic magasin) face au contrôle de la communication.

Le prospectus de l'hypermarché dans la boîte à lettres ? Il est déjà loin. Comme semble également dépassé le débat éventuel sur l'omnicanalité : traiter un client aussi bien en ligne que hors ligne, de manière fluide, où qu'il se trouve, avec une entreprise de commerce refondue en conséquence (stock central unique, mixité des parcours clients...), cela semble aller de soi.

Cependant, nombre d'entreprises de commerce en France ne sont pas à ce stade de l'omnicanalité. Certains groupes GMS achèvent simplement, en 2019, leur équipement en Drive alimentaire. Carrefour et Casino sont actuellement les plus actifs quant aux investissements dans le digital :

### Programmes d'investissements communiqués, par acteur GMS

|                   | DÉVELOPPEMENTS POINTS DE VENTE                                                    | DIGITAL ALIMENTAIRE                                                                                            | DIGITAL NON ALIMENTAIRE                                                                                       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GROUPE CARREFOUR  | Plan de rationalisation 2 Mds € (2022)<br>Fermeture 273 Dia<br>Reconfiguration HM | Couverture DRIVE France : 594<br>Carrefour/Google Shop<br>Carrefour China/Tencent                              | Investissements : 580 M€ par an<br>Rue du Commerce dont Market Place<br>Carrefour/FNAC Darty<br>Showroomprivé |
| GROUPE CASINO     | PdV "Drugstore"<br>(Partenariat l'Oréal)<br>Cession 20 HM Géant                   | Couverture DRIVE France : 315<br>Monoprix/Amazon (livraison)<br>Monoprix/Ocado (logistique)                    | C Discount dont Market place<br>Sarenza                                                                       |
| GROUPE AUCHAN     | Expérimentations tous formats en Chine<br>(partenaire RT Mart)                    | Couverture DRIVE France : 168<br>Marque unique Auchan Retail<br>Auchan Sun Art/Alibaba (Chine)                 |                                                                                                               |
| MOUVEMENT LECLERC |                                                                                   | Couverture DRIVE France : 636<br>Leclerc/Google Shop<br>Plan digital : 1 Md € sur 3 ans<br>(2021 ; logistique) |                                                                                                               |
| INTERMARCHÉ ITME  |                                                                                   | Couverture DRIVE France : 1 025                                                                                |                                                                                                               |
| SYSTÈME U         |                                                                                   | Couverture DRIVE France : 594                                                                                  |                                                                                                               |

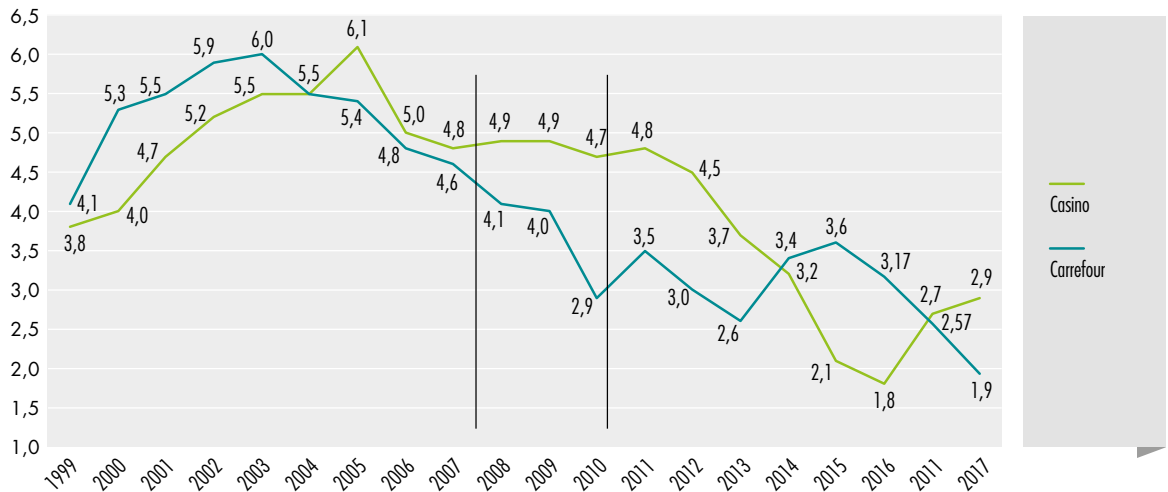
Source : Crédit Agricole SA/Kantar pour les parts de marché.

En fait, la profession manque de moyens. Avec la déréglementation (LME, 2008) puis la guerre des prix (2014...) l'évolution des taux marges nettes (ROC/Ebit) illustrée ci-après par les deux grands distributeurs intégrés côtés, Carrefour et Casino, se situe à la moitié de ce qu'ils étaient sur la décennie 2 000. La GMS française présente somme toute une rentabilité, sinon médiocre,

peu compatible avec des phases d'investissements élevés, prolongées, inconnues dans les années historiques. Le commerce alimentaire dégageait alors des cashs – flow (BFR négatif) et présentait de bons retours sur les (faibles) capitaux investis dans l'opérationnel, ainsi que des revenus complémentaires sur les investissements immobiliers.

La notion de taille critique en part de marché, vue plus haut, perd de son importance (trafic magasin) face au contrôle de la communication

## Rentabilité d'exploitation FRANCE - Carrefour/Casino : 1998 - 2017



(Ebit en % du CA - France).

*Parmi les commerçants de tradition classique, seul l'américain Wal-Mart, assimilable au format GMS, peut soutenir la comparaison*

Avec les grands acteurs de l'économie digitale, ces repères sont appelés à être bouleversés. Amazon dispose de moyens propres en recherche-développement, son budget sur chapitre (intelligence artificielle, magasin sans caisse Amazon Go) est de 20 milliards de dollars sur 2018-2021.

Parmi les commerçants de tradition classique, seul l'américain Wal-Mart, assimilable au format GMS, peut soutenir la comparaison c'est-à-dire développer sa propre politique digitale et supply-chain. Wal-Mart est le premier distributeur mondial, au terme de décennies de croissance forte, par ouverture de magasins. En 2017, son chiffre d'affaires joute 500 Mds \$. Sur ce modèle planétaire du « click & mortar », le taux de pénétration de son propre canal E-Commerce est encore faible (3,7 % sur la partie nord-américaine, au chiffre d'affaires de 310 Mds \$) mais

c'est désormais le seul canal en croissance. WM a donc jeté ses forces dans le digital, ce qu'il fait par croissance externe. D'abord le rachat en 2016 du E-Commerçant pure-player américain jet.com (pour 3,3 Mds \$) avec ses dirigeants : ceux-ci se trouvant investis de la stratégie digitale de leur groupe d'accueil. Depuis, Wal-Mart a acquis 10 % de JD.com en Chine, 77 % du leader du E-Commerce indien Flipkart ; des accords de développement sont passés avec Tencent, Google Shop. Wal-Mart est également le mécène d'un incubateur de startups du digital.

Cet acteur déploie donc une stratégie offensive comparable à celle des géants GAFa et BATIX dans leurs acquisitions points d'appui dans le commerce physique, stratégies parallèles qui reconfigurent le commerce de détail.



*il est hautement probable que le commerce en magasins conservera longtemps une part prédominante dans la diffusion des consommations alimentaires*

## I Face à la surpuissance des GAFAs et BATIX, la GMS conserve ses atouts

Le combat paraît fort inégal, en matière financière :

Amazon n'a pas payé de dividende depuis sa création (1995). Sa capitalisation boursière est de l'ordre de 800 Mds \$, pour un CA 2017 consolidé de 180 Mds \$, un résultat opérationnel de 4,1 Mds \$ (négligeable pour les activités de E-Commerce d'Amazon hors Amérique du Nord). Après l'acquisition de l'enseigne de supermarchés Whole Foods (juillet 2017) pour 14 Mds \$, sa position de trésorerie s'élevait à 30 Mds \$.

En regard, le champion français Carrefour affiche une capitalisation boursière de 14 Mds \$, pour un chiffre d'affaires 79 Mds € et un r.o.c. de 2 Mds € ; c'est un simple commerçant ! Amazon peut plausiblement envisager la prise de contrôle. Dans ce cas, il serait embarrassé par la structure logistique centrale d'un Carrefour, peu utile en regard de son schéma d'organisation propre. Il serait par contre motivé par le réseau physique d'un grand distributeur national, multiformat (proximité, centre-ville, périphérie) dont la capillarité accompagnerait sa logistique de livraison. Également par la part de marché de Carrefour (22 % en France), synonyme de données.

Ainsi il est hautement probable que le commerce en magasins conservera longtemps une part prédominante dans la diffusion des consommations alimentaires. Le temps joue plutôt en sa faveur, dès lors que les cyberacteurs ne pourront pas éternellement être des concurrents presque déloyaux (optimisation fiscale, prix prédateurs, déséquilibre économique du commerce assumé par l'industrie digitale...).

Les réseaux conservent une valeur significative et partant les points de ventes, pourvu qu'ils se reconnectent aux évolutions sociales. Il y aura certainement une sélectivité accrue sur la qualité des points de vente, et la nécessité de les déplacer, de les redimensionner.

Quant aux grands groupes GMS, ils ont inventé beaucoup de choses : l'offre élargie (pour remplir les grands formats...) mais aussi la base de données clients, support des programmes de fidélité, le crédit à la consommation, la logique de filiale... Ils se sont dressés de leur vocation à la diffusion de masse, en logique low-cost (la fructueuse décennie 2 000 précitée) et laissés happer par la polarité immobilière de leur métier, c'est cette période qui est close.

## I Quelles perspectives pour la GMS ?

Les groupes GMS sont confrontés dans l'immédiat à quatre types de chantiers :

- I La déflation alimentaire, la répartition de la valeur entre amont fournisseur et aval distributeur, une affaire de cash-flow ;
- I L'évolution de la demande, dont les pratiques du E-Commerce, qui ouvre une nécessaire reconfiguration des magasins physiques (moins de surface), en particulier des grands hypermarchés/centres commerciaux ;
- I L'adaptation des supply-chains, notamment pour la livraison individualisée, dite du dernier kilomètre ;
- I L'investissement dans l'économie de la donnée.

Tous ces chantiers se présentent simultanément, en impliquant des investissements hors norme. Chacun des acteurs peut envisager d'y faire face seul. Quant à la guerre de mouvement, les perspectives sont de deux ordres :

- I Alliances, ou rachat, avec des acteurs mondiaux, plus proches de l'économie de la donnée. Amazon est sur les rangs, mais peut être aussi bien un Wal-Mart, totalement absent du marché français.
- I Une concentration entre enseignes françaises, mais qui ne résoudra pas les problèmes de capacité financière, ni de

compétence élargie sur le digital. En outre, ces types de rapprochement cumuleraient, sans les résoudre, les questions de gestion immobilière.

Les perspectives d'une consolidation sont plus faciles à appréhender du point de vue des entreprises « capitalistes » intégrées, Carrefour, Casino, Auchan... la rapidité étant une qualité plus que jamais essentielle.





PRISME - 23

L'analyse de la conjoncture et de l'actualité agricole et agroalimentaire - Janvier 2019

**ABONNEZ-VOUS GRATUITEMENT**

▮ <http://etudes-economiques.credit-agricole.com> ▶ Rubrique Secteur  
▶ Agriculture et Agroalimentaire



CRÉDIT AGRICOLE S.A.



Avec Ecofolio  
tous les papiers  
se recyclent.