

## COMMENT DÉFINIR SON AMBITION DIGITALE ET POSITIONNER SON ENTREPRISE ?

EGGERS Conseil, fort de sa connaissance du marché de la RHF et son expertise sur des sujets logistiques et digitaux accompagne les entreprises dans l'élaboration de solutions concrètes.

EGGERS Conseil a notamment développé une offre spécifique à destination des entreprises souhaitant innover et protéger leur chaîne de valeur dans un environnement impacté par la révolution digitale. Cette approche a notamment été éprouvée pour le compte de Grands Groupes Français, pour lesquels nous avons accompagné leur projet depuis la phase d'étude de marché jusqu'à la mise en œuvre du « Proof of Concept ».

## VOUS SOUHAITEZ ÉVALUER LES MENACES ET LES OPPORTUNITÉS POUR VOTRE CHAÎNE DE VALEUR ?

### RENCONTRONS NOUS !

Jean-Pierre PEREZ  
Directeur Associé  
+33 6 18 44 84 63

jean-pierre.perez@eggers-conseil.com

Thomas KERRIEN  
Directeur Associé  
+33 6 86 42 33 19

thomas.kerrien@eggers-conseil.com

EGGERS CONSEIL

2 rue des Bourets  
92150 Suresnes

contact@eggers-conseil.com

Téléphone : (33)1 47 32 04 99

www.eggers-conseil.com

## POURQUOI LES PURE-PLAYERS VONT BOUSCULER LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION HORS-FOYER



» Les pure-players se mettent en capacité d'adresser le marché de la RHF et ne cachent plus leurs ambitions

» Pourquoi les pure-players ont toutes les chances de se faire rapidement une vraie place sur le B2B alimentaire

» Comment les acteurs de la RHF peuvent définir et mettre en œuvre leur ambition digitale pour s'adapter à cette mutation digitale

### LES PURE-PLAYERS SE METTENT EN CAPACITÉ D'ADRESSER LE MARCHÉ DE LA RHF

Fort de leur expertise digitale et de leur excellence dans l'expérience client, les acteurs e-commerce généralistes élargissent progressivement mais sûrement leur périmètre. Ils s'attaquent aux marchés historiques jusqu'ici sous le contrôle d'acteurs bien implantés. La question est de savoir combien de temps ces entreprises vont pouvoir résister à la pression de cette concurrence dont l'efficacité n'est plus à démontrer.

L'exemple le plus parlant est sans aucun doute l'arrivée d'Amazon qui va bousculer les acteurs traditionnels du marché de la restauration hors-foyer comme Pomona, Transgourmet, France Frais, Metro et Promocash. Ces acteurs ont fait leurs preuves grâce à une très bonne relation commerciale de proximité et à une expertise reconnue des produits et du terrain.

Le géant Américain Amazon qui a déjà conquis les particuliers, arrive en force avec un modèle redoutable et ne cache plus ses ambitions en installant ses entrepôts à Rungis, plateforme nationale incontestée du marché de la restauration...

Les acteurs de la RHF sont sur le point d'être attaqués et vont devoir riposter. Seront-ils en mesure de faire évoluer leur modèle et de prendre pleinement le virage du digital afin de conserver leurs positions ?

## DE NOMBREUX CLIENTS D'AMAZON SONT DES RESTAURATEURS ET DES COMMERÇANTS QUI SERAIENT CONQUIS PAR UNE NOUVELLE OFFRE ALIMENTAIRE B2B

Les offres de service Amazon sont bien connues et appréciées des particuliers. Ces offres séduisent de plus en plus de professionnels et notamment des restaurateurs indépendants. Ce public apprécie l'efficacité et les prix modérés incarnés par la marque. Quelques chiffres témoignent de cette relation de proximité et de confiance avec la marque : enseigne préférée des Français depuis 2013 ; chaque internaute français passe en moyenne 14 minutes par jour sur Amazon ; 5% des restaurateurs achètent régulièrement des produits alimentaires en ligne. La part de marché d'Amazon dans le e-commerce alimentaire représente déjà 26% et croît rapidement.

En outre, le pure-player peut compter sur une base client importante qui comprend de nombreux restaurateurs et commerçants qui utilisent déjà les services professionnels d'Amazon, pour la livraison de repas à domicile notamment (Amazon Restaurant). Ces clients pourraient être rapidement convertis lors du lancement d'une nouvelle offre alimentaire B2B.

## AMAZON NE CACHE PAS SES AMBITIONS SUR LE MARCHÉ DE LA RHF

Tout d'abord, le pure-player américain est lancé dans une quête effrénée de croissance et de nouveaux marchés. Après avoir dominé la plupart des biens de consommation vendus en e-commerce dans le monde, celui-ci accélère désormais sur le marché de la grande distribution alimentaire et de l'épicerie à grands renforts d'investissements, de partenariats et de publicité. Lancé progressivement depuis 2007, le service Amazon Fresh a permis à l'entreprise d'acquiescer un véritable savoir-faire dans la gestion de produits alimentaires secs et frais.

En parallèle, la firme de Seattle développe une expertise professionnelle grâce à Amazon Business. Cette offre B2B répond aujourd'hui aux besoins de certains restaurateurs d'avoir une « expérience d'achat Amazon » dans le cadre professionnel. Grâce à cette offre, un restaurateur peut notamment commander sur un même site des uniformes de serveurs, une caisse enregistreuse ou encore des produits d'hygiène et disposer de facilités de livraison et de financement. La course à la croissance, l'acquisition de solides expertises dans la distribution alimentaire et le B2B ainsi que l'acquisition d'entrepôts frais à Rungis témoignent de l'arrivée prochaine du pure-player sur le marché de la RHF.

## POURQUOI LES PURE-PLAYERS ONT TOUTES LES CHANCES DE SE FAIRE UNE PLACE SUR LE B2B ALIMENTAIRE ?

### Augmenter l'offre pour créer plus de demande (ou la loi de Say 2.0)

Pas de surprises, ce qui attire la clientèle sur les sites des pure-players, c'est la promesse d'une sélection élargie des meilleurs produits aux meilleurs prix. Cette promesse est assurée grâce à un site internet/mobile fonctionnant autour d'un modèle e-commerce et d'une marketplace. Grâce à cet écosystème, chaque industriel ou fournisseur de produits bruts peut mettre à disposition sa production, ce qui dope le nombre de références proposées à la vente. Ainsi l'offre proposée par un e-commerçant est bien souvent supérieure à celle proposée par un acteur traditionnel.

Cette profusion d'offres est en outre renforcée par la présence de plusieurs catégories de produits (vêtements, électronique, alimentaire,...), ce qui favorise le cross-selling et permet de gonfler le panier moyen (35% des ventes résultent du cross-selling).

### Every day low prices

Le modèle économique des pure-players tire les prix vers le bas. En effet, la présence d'une marketplace permet d'offrir davantage de références à prix bas grâce à une mise en concurrence des différents vendeurs. Les prix modérés favorisent l'afflux de prospects et dopent l'activité. Ce modèle permet également de réduire le BFR (Besoin en Fond de Roulement) et les coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique.

Cette activité digitale permet de gagner en volume d'activité, de bénéficier d'économies d'échelle et de réduire le coût unitaire d'un article.

Cette structure de coûts plus légère permet d'appliquer une politique de prix plus agressive dans le but de gagner des parts de marché et d'éroder les marges des concurrents. A titre d'exemple, si Amazon est en capacité de vendre des ustensiles de cuisine sur 20 pays à la fois, celui-ci bénéficie de conditions d'achat et d'entreposage avantageuses qui permettent de baisser le prix de vente tout en préservant sa marge.

### Viser une situation de monopole

En l'absence de concurrents pour une offre équivalente, la maîtrise de ce modèle économique permet de constituer une position de monopole, ce qui renforce la capacité de l'entreprise à bénéficier d'économies d'échelle. La présence d'effets de réseaux importants permet également d'ériger de véritables barrières à l'entrée.

### Devenir le référent de la qualité de service

Les pure-players se distinguent par un excellent taux de service. Ce taux de service concerne les domaines liés à la vente, la logistique et à la livraison.

Lors de la vente, le client dispose d'informations sur la disponibilité du stock, le temps estimé de livraison et dispose d'une option de réapprovisionnement automatique. Une fois le passage de commande effectué en un click, la préparation de commande est automatiquement lancée afin de réduire les délais. Le client dispose d'un suivi des différentes opérations logistiques en temps réel. En cas d'abonnement premium, le client bénéficie d'un engagement de livraison rapide (de 1h à 24h) sans frais.

Pour les activités e-commerce, la livraison est assurée par le pure-player qui dispose parfois de relais logistiques locaux pour gérer des pics de charge ou des livraisons spéciales (livraison du dernier kilomètre). Concernant les activités marketplace, le maintien de la qualité de service est assuré par un contrôle étroit des notes des vendeurs.

Cette surveillance constitue un moyen de garantir la satisfaction client et de protéger l'image de marque. Enfin, une gestion des stocks intelligente et des robots préparateurs de commande fournissent un taux de service élevé.

### Développer une relation de proximité personnalisée, facteur de différenciation

Les pure-players sont experts dans la digitalisation de la relation de proximité. Une offre de service accessible 24/7 et en mobilité grâce à une prise de commande sur internet constitue un atout indéniable.

De plus, une utilisation pertinente des historiques de commandes et de navigation, des filtres et des recommandations, permet au consommateur de disposer d'un parcours d'achat et d'une relation commerciale entièrement personnalisés.

Enfin, ces acteurs du web s'appuient sur un service client disponible 24/7 (téléphone, chat, mail, sms) et des outils personnalisés et automatisés (chatbot).

Proposer une expérience client personnalisée s'avère payante car elle encourage fortement le cross-selling et la prise de commande.

### L'art de fidéliser sa clientèle

La connaissance intime du client et de ses comportements d'achats facilite la fidélisation de la clientèle. L'analyse comportementale client permet d'identifier les usages et de favoriser leur récurrence. L'attention des utilisateurs est captée grâce à des offres spéciales quotidiennes, un site personnalisé et en permanente évolution, une technologie optimale et sûre, une marque forte et reconnue.

La fidélisation de la clientèle passe également par des programmes d'abonnement à des services de livraison rapide qui incitent la clientèle à commander

régulièrement et pour des montants plus significatifs. Enfin l'envoi gratuit d'outils destinés à faciliter la vie quotidienne des clients permet d'amener de nombreux utilisateurs à acheter régulièrement à des produits vendus par la marque. A titre d'exemple, le lancement d'Amazon Dash, appareil de prise de commande et de réapprovisionnement automatique, est offert gratuitement. Cet outil incite les clients à scanner régulièrement leurs stocks et leur consommation de produits alimentaires, à mettre en place des suggestions de commandes en fonction du niveau de stock. Ce dispositif de fidélisation vise à rendre incontournable l'achat de produits quotidiens sur Amazon (stratégie de lock-in).

Ces outils constituent un moyen de fournir aux marques des données ultra-fiables sur le comportement de consommation du client.



### Une image de marque qui incarne la confiance et l'efficacité

La présence d'une technologie sûre, d'une expérience client optimale, d'une offre élargie, de prix modérés, d'un taux de service élevé, d'une relation de proximité personnalisée et d'outils de fidélisation, participent à la construction d'une marque qui inspire confiance et efficacité. Cette excellente image de marque favorise l'adoption rapide de nouvelles offres par la clientèle.

Ainsi, des restaurateurs ayant eu des expériences d'achat satisfaisantes sont plus facilement convaincus par l'utilisation d'une offre Amazon dans leur cadre professionnel.

*Le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais apparaît à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le ruiner.*

*Schumpeter, 1911*