

Quand la tech renouvelle les stratégies de la grande distribution

par

■ **Emmanuel Grenier** ■

Directeur exécutif E-Commerce, Data et Transformation digitale, groupe Carrefour

En bref

Avec moins de 10% des ventes, le e-commerce de produits alimentaires est en retard par rapport aux autres segments de marché. Cela n'empêche pas la grande distribution d'entrer de plain-pied dans la numérisation de ses métiers. Les entreprises du *retail* deviennent des entreprises de la tech – des *retail tech*, dans le jargon. L'une des batailles stratégiques est d'être présent sur le smartphone via une appli mobile, et donc dans la poche des clients. Cela permet, grâce à l'IA, de personnaliser à la fois l'offre, les prix et les promotions, et de contribuer ainsi à relever les défis de la rentabilité, de la complexité logistique, de l'omnicanalté et de la monétisation des audiences. Cette accélération technologique vise en priorité la numérisation des magasins physiques, atout maître de Carrefour qui organise ses flux distants (livraison, drive...) à partir d'eux, et dont les stocks doivent donc être exacts et suffisants : une gageure.

Compte rendu rédigé par Yann Verdo
Séminaire animé par Christophe Deshayes

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec la chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVector² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation



Autres séances du cycle Les Phénix

« Devenir une *digital company* : quand un enjeu stratégique en cache un autre »

par Yves Caseau, directeur des Systèmes d'Information et du Digital du groupe Michelin

« Le biométhane : l'aventure d'une décarbonation discrète »

par Xavier Passemard, directeur Biométhane, GRDF

« Une entreprise centenaire sacrée *tech company* à Las Vegas »

par Barbara Lavernos, directrice générale adjointe en charge de la Recherche, de l'Innovation et de la Technologie, groupe L'Oréal

« Technologie raisonnée : le cas du déploiement d'exosquelettes »

par Nicolas Stuyvers, responsable de programme d'innovation, Groupe RATP,
et Gilles Tausin, directeur de l'innovation, Groupe RATP

« L'intrigant succès du *private equity* »

par Dominique Senequier, présidente d'Ardian

« S'appuyer sur les start-up pour innover et créer de nouveaux business dans un grand groupe »

par Louise Vilain, directrice Nouveaux Business, EDF

« La Fabrique by CA : un modèle original d'entrepreneurs salariés »

par Laurent Darmon, directeur général de La Fabrique by CA, directeur des Nouvelles activités,
Crédit Agricole SA

« Une industrie centenaire aux ambitions dopées par l'intrapreneuriat : le Michelin Innovation Lab »

par Marc Evangelista, directeur du Michelin Innovation Lab Europe, Michelin

« L'hydrogène vert pour l'OCP : une bénédiction stratégique »

par Till Zeino-Mahmalat, *Head of Green Hydrogen & Ammonia*, OCP Group

« L'informatique prédictive : un vieux rêve qui se réalise ? »

par Pierre-Yves Calloc'h, *Chief Digital Officer*, Pernod Ricard

« Le cri de ralliement : une méthode L'Oréal pour mobiliser et donner vie à la stratégie »

par Rémy Simon, conseiller du Président, L'Oréal

« La discrète montée en puissance d'un champion mondial des énergies renouvelables »

par Julien Pouget, directeur Asie Pacifique de l'Exploration & Production et des Renouvelables, TotalEnergies

« S'il vous plaît... dessine-moi un aéroport durable! »

par Amélie Lummaux, directrice du développement durable et des affaires publiques, ADP

« EUROAPI : quand la grande histoire industrielle renoue avec le mot futur »

par Philippe Luscan, ancien vice-président exécutif Affaires industrielles de Sanofi,
initiateur et porteur du projet EUROAPI



J'ai effectué la majeure partie de ma carrière au sein du groupe Casino, où j'ai occupé des fonctions en *supply chain* et IT en Pologne, puis en France, avant de diriger Cdiscount de 2008 à début 2023. En février 2024, j'ai rejoint le groupe Carrefour pour y devenir directeur E-commerce, Data et Transformation digitale. Ce parcours, qui m'a conduit à toucher à de nombreux métiers de la grande distribution, m'a donné une vision d'ensemble et une bonne expérience de ces deux secteurs que sont l'alimentaire et le non-alimentaire, dont les logiques se révèlent, comme nous allons le voir, profondément différentes.

Le e-commerce alimentaire : chiffres clefs et modèle économique

Les chiffres clefs

Le marché global du e-commerce pèse environ 170 milliards d'euros en France. Dans ces 170 milliards, les produits représentent entre 55 et 65 milliards d'euros (selon les sources), le reste correspondant aux services. L'alimentaire représente 20 % du e-commerce de produits.

Le e-commerce non-alimentaire, qui représente donc entre 44 et 52 milliards d'euros de chiffre d'affaires, affiche un taux de pénétration de 15 %, mais il ne croît plus que de 5 à 6 % par an – une croissance essentiellement tractée par Amazon. Le e-commerce alimentaire, beaucoup plus petit (autour de 12 milliards d'euros), a une pénétration assez faible, de 9 à 10 %, mais croît deux fois plus vite, au rythme de 12 % par an.

Cependant, s'agissant du e-commerce alimentaire, l'élément le plus structurant, à ne pas perdre de vue, est qu'il ne représente encore qu'une part marginale du commerce alimentaire considéré dans sa globalité. En effet, plus de 90 % des achats de nourriture sont encore effectués en magasin.

Si l'on regarde maintenant du côté des acteurs leaders, on remarque un point très significatif : tous ceux du non-alimentaire, sauf un, sont de *pure players*. C'est le cas d'Amazon, de Vinted, de Leboncoin, de Cdiscount, le seul qui n'en soit pas un étant Fnac Darty. À l'inverse, le e-commerce alimentaire est un secteur multicanal, constitué d'acteurs préexistants, en France (Carrefour ou E.Leclerc, par exemple) et dans le monde (Walmart aux États-Unis, pour ne citer que lui). Cette différence tient essentiellement au prix des produits vendus : alors qu'un smartphone coûte 700 euros, le prix moyen d'un produit dans un panier de e-commerce alimentaire est de 2,50 euros. Cela change tout.

Un modèle décentralisé et fermé

Historiquement structuré par la logistique, le métier du e-commerce alimentaire affiche des taux de rentabilité limités, atteignant un maximum de 4 % en France. Il s'ensuit que ce modèle économique présente deux caractéristiques principales : premièrement, il est décentralisé ; deuxièmement, il est fermé.

Par "décentralisé", il faut comprendre le fait que ce n'est pas en central que se joue le premier rôle, mais dans les magasins eux-mêmes. Dans le non-alimentaire, que ce soit chez Amazon, Cdiscount ou Fnac Darty, tout se fait dans des entrepôts centralisés, chaque groupe en comptant entre 5 et 10 réparties sur tout le territoire français. Dans l'alimentaire, tout repose sur des centaines de points de préparation : Carrefour dispose ainsi de plus de 1 100 magasins où sont préparés, localement, les produits. Il ne saurait en être autrement, et ce pour une raison simple : cela coûterait trop cher de centraliser. Les seules expériences de centralisation économiquement viables sont circonscrites aux abords de centres urbains extrêmement denses, des mégapoles comme Londres ou Paris, et ne représentent qu'une petite partie du marché.

Cette logistique totalement décentralisée se décline en deux sous-modèles. Dans l'un, on prépare les produits directement en magasin, dans les rayons : c'est l'organisation privilégiée par Carrefour ou Intermarché. Dans