

# AMAZON FRESH AUX ETATS-UNIS



# AMAZON FRESH AUX ETATS-UNIS

*Amazon Fresh, service de livraison alimentaire à domicile, a été lancé à Seattle et a ensuite été étendu à Los Angeles. Il va être étendu à d'autres villes des USA. De nos échanges avec divers distributeurs alimentaires, il ressort clairement qu'Amazon Fresh est considéré comme concurrent dangereux et une réelle menace concurrentielle. Ce qui nous frappe aujourd'hui est la similitude entre les propos actuels des enseignes alimentaires établies et ce que déclaraient il y a trois ou quatre ans les dirigeants de la distribution spécialisée. Or on sait aujourd'hui que les craintes des distributeurs spécialisés à l'égard d'Amazon et d'autres concurrents aux modèles commerciaux innovants tels que Vente-Privée.com étaient fondées.*

## QUI EST AMAZON FRESH ?

Opérant en mode « pilote » à Seattle depuis 2007, Amazon Fresh permet d'effectuer ses courses depuis son ordinateur ou son mobile. L'assortiment est large et profond, avec une gamme allant de 10 000 à 30 000 références selon les localités, qui comprend par exemple plus de 400 références de fruits et légumes, 500 en viande et produits de la mer, 1 300 en liquides et 4 000 en hygiène-beauté. A la différence du modèle originel d'Amazon.com, les prix d'Amazon Fresh sur les biens de consommation courante sont pour le moment, supérieurs à ceux pratiqués par les supermarchés locaux avec des promotions quasi inexistantes. La proposition client actuelle se concentre sur la praticité.

Lancé à Seattle, Amazon Fresh a été étendu à Los Angeles et bientôt New York. Les modèles développés à Seattle et à Los Angeles incluent des différences telles que des grilles tarifaires distinctes pour l'adhésion et la livraison, et des profondeurs d'assortiments différentes. Ceci semble indiquer qu'Amazon est toujours en phase de test sur plusieurs aspects de son modèle, mais son déploiement dans des zones nouvelles suggère une confiance implicite dans sa viabilité économique.

Quand Amazon.com décide de passer du pilote au déploiement, l'histoire montre qu'il procède très rapidement. Déjà, il a annoncé 14 nouvelles implantations en 2014.

L'impact qu'a eu Amazon via ses ventes propres et sa place de marché sur de nombreuses enseignes spécialisées est aujourd'hui évident. Amazon a pris de fortes parts de marché et a modifié les attentes consommateurs en termes de prix. Un aspect moins étudié est le conflit entre canaux provoqué par l'entrée en concurrence avec Amazon.com. Ce dernier capte non seulement de la part de marché, mais oblige également les distributeurs spécialisés à transférer une partie de leurs transactions sur leur propre site marchand. Ces sites sont loin d'être les « machines à vendre » que sont les magasins. Dans une grande enseigne spécialisée, par exemple, la transaction en ligne moyenne compte seulement un quart du nombre d'articles de la transaction moyenne réalisée en magasin. Les distributeurs établis se retrouvent donc face à un dilemme : ils doivent développer leurs ventes en ligne mais, ce faisant, ils dégradent leurs résultats économiques.

Toutefois, Amazon.com ne prendra jamais autant de part de marché aux enseignes alimentaires qu'il n'en a pris aux enseignes spécialisées. Les « défenses naturelles » des distributeurs alimentaires – des marges brutes réduites, l'accent mis sur les produits frais, les schémas de consommation immédiate propres à l'alimentaire, la dimension émotionnelle du choix des aliments que l'on donne à sa famille – signifient que le circuit des supermarchés dans son ensemble ne subira pas le destin d'enseignes comme Virgin, Comet, Borders.

**La menace n'est pas de voir les magasins devenir obsolètes : une telle vision est alarmiste voire naïve. Mais, même avec une part de marché modeste, Amazon.com peut entraîner des changements radicaux dans le secteur de la distribution alimentaire.**

Il n'est pas nécessaire d'entreprendre une analyse complexe pour démontrer ce risque. Le secteur dans son ensemble vit avec environ 2% de marge nette et une marge variable sur volume de l'ordre de 20%. En conséquence, une perte de chiffre d'affaires de 10% peut réduire à néant la totalité des bénéfices du secteur. N'importe quel dirigeant expérimenté de la distribution alimentaire sait que la plupart des enseignes comptent au sein de leur réseau un certain nombre de magasins qui sont rentables avec leur volume de ventes actuel mais passeraient rapidement en négatif s'ils subissaient une baisse modérée de chiffre d'affaires.

Même sans connaître les ambitions finales d'Amazon dans l'univers alimentaire, si l'entreprise atteint 5% de part de marché, des changements majeurs seront inévitables. Les acteurs actuels devront soit augmenter leurs prix – ce qui initierait un cercle vicieux de perte de volume, de difficulté d'absorption des coûts et de nouvelles hausses de prix –, soit fermer des magasins pour retrouver la maîtrise de leurs coûts.

Une perte de volume de 5% au profit d'Amazon Fresh entraînerait une réduction du parc de 10 à 20% car les volumes des magasins fermés ne seraient pas intégralement récupérés par les magasins conservés. Ceux-ci perdant de la proximité, certains clients et une partie des volumes se reporteraient sur les spécialistes et sur les enseignes en ligne. Il est trop tôt pour dire quel serait l'impact réel d'une telle montée en puissance d'Amazon Fresh, mais une première estimation montre qu'un magasin sur huit devrait fermer pour maintenir le niveau de rentabilité actuel sans augmenter les prix.

**Il ne sera pas facile de faire face.**

Prenons en exemple le développement en « tsunami » qu’a réalisé Walmart aux Etats-Unis. A l’époque, les meilleurs distributeurs alimentaires nord-américains se sont renforcés. Ils ont taillé dans leurs coûts, amélioré leurs savoir-faire et gagné aux dépens de concurrents plus faibles qui ne pouvaient s’adapter assez vite. Ils ont eu un certain temps pour accomplir tous ces efforts parce que Walmart ne pouvait pas ouvrir 1000 SuperCenters en une nuit.

Dans ce cas-ci et de ce côté de l’Atlantique, l’efficacité des enseignes en place est supérieure – il y a moins à éliminer pour préserver sa rentabilité avec des volumes en baisse. Mais, face à Amazon, le rythme de changement du paysage concurrentiel n’est pas limité par le rythme auquel on peut ouvrir des magasins. Amazon.com doit certes créer des centres et des réseaux de distribution. Il possède déjà une marque forte aux yeux du consommateur. Cette évolution pourrait donc survenir plus rapidement que d’autres auxquelles le secteur a déjà dû faire face.

## QUE DOIVENT FAIRE LES DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES ? AU MOINS TROIS CHOSES

**Continuer à construire et renforcer leur offre omni-canal.** A l’évidence, les enseignes doivent développer leur propre réponse aux courses en ligne et sur mobile, drives et cybermarchés, en offrant le choix entre les canaux ou des combinaisons de canaux. C’est là l’enjeu principal. Il vaut mieux cannibaliser les ventes de ses propres magasins que de les laisser partir à la concurrence. Ceci dit, il est délicat de rentabiliser de tels modèles et une attention toute particulière doit être accordée aux résultats à mesure que les ventes en ligne et sur mobile montent en puissance.

**Devenir irréprochable sur le Frais.** Les produits frais sont cruciaux pour les clients. Si les clients jugent qu’ils ne peuvent pas obtenir le même niveau de qualité, de fraîcheur et de choix en ligne qu’en magasin, il s’agit là d’un frein au basculement vers les courses en ligne. Pour le moment, l’offre de produits frais d’Amazon Fresh est très irrégulière (voir illustration) mais il est raisonnable de penser qu’elle s’améliorera avec l’expérience. De plus, les schémas de livraison qui ne passent pas par les magasins peuvent permettre d’acheminer les produits plus rapidement du centre de distribution au domicile des clients et donc de gagner en fraîcheur.

Un certain nombre de distributeurs sont loin du niveau qui pourrait être le leur dans le domaine du Frais. Devenir plus performant pour repousser la menace en ligne implique de repenser la chaîne d’approvisionnement, les pratiques en magasin et le merchandising. Cela suppose d’en finir avec les arbitrages habituels entre taux de « casse » et disponibilité produit, en gagnant sur les deux tableaux via de meilleures compétences et une plus grande responsabilisation.

**Se préparer à un monde avec moins de magasins.** Une plateforme omni-canal efficace et une offre de produits frais améliorée sont des atouts importants dès maintenant et dans le futur. Nous pensons cependant que les distributeurs doivent d’ores et déjà anticiper un paysage commercial avec des magasins moins nombreux. La stratégie concurrentielle d’une enseigne alimentaire doit consister à conserver davantage de magasins que ses concurrents, et être prêt à bondir lorsque des concurrents affaiblis commencent à vaciller. Ceci implique de savoir comment emporter la bataille magasin par magasin et comment tirer le maximum de rentabilité de chaque mètre carré.

Clairement, nous sommes optimistes sur l'avenir de la distribution alimentaire. Les transformations nécessaires seront un challenge pour tous et peut-être fatales à certains, mais les enseignes en sortiront renforcées. L'évolution en cours et une concurrence accrue forceront les enseignes à être des opérateurs encore meilleurs, plus réactifs encore aux demandes des consommateurs. Les distributeurs capables de réagir et de s'adapter feront mieux que survivre : ils permettront à leur entreprise de prospérer dans un monde nouveau.

---

**Illustration 1 : Un sondage rapide auprès de consommateurs met en évidence des perceptions très différentes de la qualité des produits d'Amazon Fresh**



« C'est le genre de pommes que je recherche, souvent sans les trouver. Leur aspect est appétissant et leur goût, frais et sucré, avec une texture croquante qui correspond exactement à ce que j'aime. C'était tout simplement délicieux ».



« La date limite de vente sur le bœuf surgelé était juillet 2013 (livré en septembre 2013). D'accord c'est du surgelé, mais... »



« Certains fruits rouges étaient très mous et perdaient leur jus dans la boîte »

---

## A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

## CONTACTS

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

### SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

### RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771

Copyright © 2014 Oliver Wyman. All rights reserved.