

# COMMENT AMAZON CONSTRUIT L'AVENIR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

DERRIÈRE L'OFFENSIVE D'AMAZON EN ALIMENTAIRE,  
DES « DÉBLOCAGES » ESSENTIELS





Amazon vient de baisser les prix chez Whole Foods. Beaucoup se demandent comment il peut avoir la certitude que de telles baisses de prix sont possibles et qu'il « retombera sur ses pieds » en alimentaire. Nous pensons qu'Amazon met en œuvre un plan de transformation, qui passe par certains « déblocages » essentiels et produira des résultats économiques solides grâce à un modèle omnicanal, tout en autorisant des niveaux de prix imbattables, dans l'alimentaire comme dans les autres secteurs.

Un des gros avantages et différenciateurs d'Amazon est l'ampleur de son budget de R&D : 17 milliards (ce n'est pas une faute de frappe) déclarés sur les quatre derniers trimestres. L'effet de « cohorte », c'est-à-dire le passage des générations avec l'évolution de leurs modes de consommation, joue également en faveur d'Amazon : le « comment » j'achète et je consomme change plus vite et plus fort que le « quoi ».

Imaginer l'avenir de la distribution alimentaire n'est pas la part la plus difficile : tous les produits dont vous avez besoin disponibles sur votre smartphone ; un large choix d'options pratiques pour la livraison à domicile ou le retrait des commandes, qui comprend une livraison dans l'heure « à la demande » ; et, si le choix entre toutes ces possibilités vous semble insurmontable, un assistant personnel virtuel pour vous faire des suggestions et aider à gérer vos besoins :

*« Des amis viennent dîner à la maison jeudi soir »...*

*« Souhaitez-vous servir de la lotte ? Parfait. Vous serez livrés mercredi soir à 20h, vous êtes généralement rentrés à cette heure-là. Souhaitez-vous que j'ajoute à la commande trois repas sains pour les enfants ? Très bien, c'est fait, j'ai choisi leur menu préféré. ».*

Mettre en œuvre ceci est un tout autre défi. Cela suppose l'accès à un large choix de produits alimentaires ; la livraison est coûteuse, sauf lorsque la densité des points de livraison est élevée et les livraisons sont soigneusement organisées ; les capacités analytiques et les compétences nécessaires au développement d'un assistant personnel réellement utile sont loin d'aller de soi.

Qui a la capacité de mettre en place tous ces éléments - et de dégager un bénéfice ? Amazon est le plus grand succès des deux dernières décennies dans le commerce et son ambition continue à être de permettre au consommateur d'acheter tout ce qu'il désire en ligne. Mais ce n'est pas encore un acteur majeur de l'alimentaire, marché le plus important de tous. Amazon Fresh demeure pour l'heure un petit intervenant : une expérience intéressante pour Amazon et sur laquelle les distributeurs alimentaires traditionnels ont intérêt à garder un œil.

Cependant, à travers une série d'innovations, de rapprochements et d'acquisitions – qui incluent le rachat récent de Whole Foods –, Amazon rassemble les éléments nécessaires pour devenir un acteur majeur de la distribution alimentaire.

“Amazon est déjà un leader reconnu de la distribution en ligne et il a commencé son assaut sur l’alimentaire en mettant en place chacun des éléments nécessaires à la concrétisation de sa vision pour ce secteur.”

Il ne se contentera pas de prendre sa part du marché alimentaire actuel. Son intention est plutôt de le réinventer en établissant de nouvelles règles. Dans ce nouveau modèle, Amazon contrôlera la relation avec le client aux deux extrémités de la chaîne, aux stades de la commande et de la livraison, mais se montrera nettement plus souple sur la façon dont les choses se passent entre les deux.

## L’AVENIR COMMENCE AUJOURD’HUI

Quels sont, dès lors, les projets d’Amazon ? Nous pensons que son intention est de bâtir l’avenir de la distribution alimentaire pierre par pierre et étape par étape. Et, telles ces images qui semblent floues jusqu’à ce que l’on prenne la peine de les regarder un moment, le projet complet apparaîtra bientôt clairement. Ce sera très différent de ce qu’est la distribution alimentaire d’aujourd’hui.

Pour réussir, il faut à l’évidence d’excellents produits alimentaires, que les clients souhaitent acheter. Beaucoup ont pu penser qu’il s’agissait

là d’un obstacle majeur pour Amazon, mais ce problème est en train de se régler simplement via des partenariats – avec Morrisons, par exemple, au Royaume-Uni – et des acquisitions comme celle de Whole Foods.

À l’avenir, les clients d’Amazon pourront donc commander en ligne toutes les marques auxquelles ils sont habitués, plus une gamme de produits à marque propre. Ils combineront leurs achats alimentaires avec l’achat d’autres produits. Ils effectueront leur commande de la manière qui leur convient, en choisissant les produits eux-mêmes, en utilisant des listes de courses générées automatiquement ou en réglant les paramètres d’une application destinée à leur faire des suggestions. Ils pourront aussi énoncer simplement leur commande à Alexa, l’assistant personnel interactif et vocal d’Amazon. Les clients d’Amazon peuvent déjà effectuer la commande d’un de leurs produits préférés d’une simple pression sur le Dash Button qui lui correspond.

Cette révolution va faire passer le commerçant alimentaire du statut de fournisseur de biens – les produits alimentaires – à celui de service destiné à aider les clients à planifier et à gérer leurs besoins alimentaires. Des services souscrits par abonnement pourront, par exemple, suivre le contenu des placards, réfrigérateur et congélateur, puis suggérer quelques articles supplémentaires pour réaliser une nouvelle recette. À mesure qu’Amazon apprend à connaître individuellement ses clients – leurs préférences, les contraintes de leur régime alimentaire ou leurs habitudes saisonnières –, il pourra prendre en charge la gestion des

produits de base et fournira des idées de repas sur mesure. Alexa est déjà bien parti pour devenir un assistant alimentaire personnel et il n'est pas nécessaire d'avoir beaucoup d'imagination pour comprendre où cette évolution peut mener.

## DES LIVRAISONS FRÉQUENTES ET SOUPLES

Des options de livraison innovantes compléteront le nouveau modèle. Le partenariat d'Amazon avec DHL en Allemagne, qui dispose d'un réseau de livraison très efficace, montre comment il est possible de réduire les coûts de livraison. Cette évolution, en retour, permet la commande de paniers moins importants et plus fréquents qui remplacent les gros achats. Des technologies comme la réfrigération passive DHL rendent ces livraisons fréquentes viables économiquement, le transporteur ayant désormais la possibilité d'utiliser des camions standards en lieu et place de véhicules réfrigérés. De nombreuses zones urbaines bénéficient déjà de services de livraison rapides à la demande et l'on peut s'attendre à les voir se développer. Des systèmes d'abonnement tel Picnic aux Pays-Bas se développent également.

Nous pensons que l'une des clés de la distribution alimentaire de demain réside dans le rôle que joueront les assistants personnels dans l'organisation des commandes : ils inciteront les clients à opter pour des modes et horaires de livraison permettant une mise en œuvre plus efficace. Cela permettra à Amazon de réduire ses coûts et, par voie de

conséquence, le prix facturé pour ce service. L'assistant personnel pourra par exemple suggérer une livraison au même horaire qu'une autre livraison déjà prévue dans le quartier, ou optimiser les créneaux horaires en temps réel à mesure que les demandes des clients s'ajoutent les unes aux autres : « voyez-vous un inconvénient à ce que votre commande arrive 30 minutes plus tôt ? ».

N'oublions pas non plus l'avantage d'Amazon en non alimentaire. De nombreux clients d'Amazon Fresh ajoutent déjà à leur panier un ou deux articles non alimentaires souvent à forte marge. Cela peut sembler anecdotique, mais cette particularité peut suffire à modifier l'impact économique d'une commande en la faisant passer d'un résultat négatif à l'équilibre, voire à la réalisation d'un bénéfice, donnant ainsi à Amazon un énorme avantage par rapport à ses concurrents privés de cette possibilité.

De fait, répondre aussi largement que possible aux envies et besoins des clients, et le faire savoir, est un aspect crucial du modèle Amazon. Leur décision de faire d'Amazon Prime le « programme de fidélité » de Whole Foods n'a rien de surprenant : une part importante du bénéfice immédiat qu'ils tireront de ce rachat est la vente d'une gamme élargie de produits aux clients, majoritairement aisés, de Whole Foods, qui ne dépensent pour l'heure qu'une faible part de leur budget dans cette enseigne.

Au global, ces innovations permettront au client d'économiser du temps ou de l'argent, voire les deux. Elles lui permettront également de mieux satisfaire ses envies et besoins alimentaires, en

renouvelant par la même occasion le regard que les consommateurs portent sur leur alimentation et la façon dont ils font les courses. Ceci permettra au nouveau service de se développer rapidement.

## UNE NOUVELLE ÈRE POUR LE COMMERCE NUMÉRIQUE

Cette évolution aura pour résultat de transformer la distribution alimentaire en un « business d'information », dans lequel la collecte, l'analyse et l'utilisation des données sont les clés de l'avantage concurrentiel. Il existe une prime au premier entrant en ce qui concerne les outils de « machine learning », parce que les algorithmes s'améliorent à mesure qu'ils absorbent de plus en plus d'information. Amazon rassemblera davantage de données que les autres distributeurs car il sera en avance sur eux sur un nombre

supérieur de marchés. Ces informations auront une grande valeur : elles constitueront sans doute la meilleure – et peut-être la seule – mine de renseignements sur les achats alimentaires à l'échelon global. Les multinationales de l'alimentaire – c'est-à-dire les fournisseurs d'Amazon – seront prêtes à payer cher l'accès à ces informations, fournissant ainsi à Amazon un avantage économique final incontestable.

## AVANTAGE ÉCONOMIQUE INCONTESTABLE

Au final, c'est cet avantage, associé aux multiples « débloques » inhérents au nouveau modèle économique, qui permettra à Amazon d'offrir des prix imbattables sur des produits alimentaires de qualité, exactement comme il le fait déjà en non alimentaire.

\* \* \*

Amazon est déjà un leader reconnu de la distribution en ligne et il a commencé son assaut sur l'alimentaire en mettant en place chacun des éléments nécessaires à la concrétisation de sa vision pour ce secteur. Il procède par étapes, mais le sens général du projet commence à apparaître clairement. Il va porter ses efforts dans l'alimentaire à une plus vaste échelle, établissant ainsi un cercle de croissance vertueux qui sera difficile à contrecarrer. Amazon est plus près que jamais de son but ultime.



## À PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un leader mondial du conseil en direction générale qui combine des connaissances approfondies des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque et de transformation organisationnelle. Dans le secteur de la distribution et des biens de consommation, nous nous appuyons sur une connaissance client stratégique inégalée et sur des techniques analytiques de pointe pour offrir les meilleurs résultats à nos clients. Nous comprenons parfaitement les clés de succès d'un distributeur : une attention constante portée sur le client, une recherche permanente de l'excellence dans l'exécution et une motivation continue d'améliorer ses compétences. Notre approche unique, basée sur l'expérience, nous permet depuis plus de 20 ans d'aider les distributeurs à construire leur futur.

[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

### WAI-CHAN CHAN

Global Consumer Goods Practice Leader  
[wai-chan.chan@oliverwyman.com](mailto:wai-chan.chan@oliverwyman.com)  
+852 2201 1700

### NICK HARRISON

Global Retail Practice Co-Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

### SIRKO SIEMSEN

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

### RICHARD MCKENZIE

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Asia  
[richard.mckenzie@oliverwyman.com](mailto:richard.mckenzie@oliverwyman.com)  
+852 2201 1700

### FRANCOIS AUBRY

Retail & Consumer Goods Practice Lead – France  
[francois.aubry@oliverwyman.com](mailto:francois.aubry@oliverwyman.com)  
+33 1 4502 3388

### RAINER MUENCH

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Germany  
[rainer.muench@oliverwyman.com](mailto:rainer.muench@oliverwyman.com)  
+49 160 621 8210

### COEN DE VUIJST

Retail & Consumer Goods Practice Lead – The Netherlands  
[coen.devuijst@oliverwyman.com](mailto:coen.devuijst@oliverwyman.com)  
+31 20 541 9790

### JEREMY SPORN

Retail & Consumer Goods Practice Lead – North America  
[jeremy.sporn@oliverwyman.com](mailto:jeremy.sporn@oliverwyman.com)  
+1 646 249 0517

### MARIA MIRALLES

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Iberia  
[maria.miralles@oliverwyman.com](mailto:maria.miralles@oliverwyman.com)  
+34 615 036 406

### NORDAL CAVADINI

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Switzerland  
[nordal.cavadini@oliverwyman.com](mailto:nordal.cavadini@oliverwyman.com)  
+41 44 553 37 64

### ANDREW GLOVER

Retail & Consumer Goods Practice Lead – UK  
[andrew.glover@oliverwyman.com](mailto:andrew.glover@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7770

Copyright © 2017 Oliver Wyman. Tous droits réservés.