

## Perspective de Oliver Wyman sur l'annonce du rachat de Whole Foods par Amazon

### L'annonce du rachat de Whole Foods par Amazon marque un point de bascule dans l'évolution du secteur du commerce

L'effet de choc de l'annonce de vendredi ne doit pas cacher le fait qu'elle n'est pas réellement surprenante compte tenu des ambitions annoncées par Amazon dans les produits frais et dans les points de vente physiques. Des négociations pour ce rachat avaient déjà eu lieu notamment à l'automne 2016. Il va être très intéressant de voir comment ce rapprochement va être mis en oeuvre, et quelles vont être les actions et réactions des autres distributeurs et acteurs des produits de consommation, aux Etats-Unis et ailleurs.

Ce deal complique la situation des retailers européens établis. Ceci parce qu'il renforce la montée des US et de la Chine au niveau mondial et parce qu'il sera probablement suivi d'actions de rachat ou d'alliance dans d'autres géographies : Amazon a déjà réalisé un certain nombre de deals et a des discussions avec des retailers en Europe.

### Dès maintenant, un certain nombre de points-clés de l'opération Amazon – Whole Foods se détachent

- Whole Foods renforce Amazon. Amazon ne met pas simplement la main sur des centaines de points de vente très bien situés en termes démographiques. En rachetant Whole Foods, Amazon rachète une forte crédibilité en marque propre alimentaire et une forte expertise dans l'achat, le sourcing global et la supply chain des produits frais. Tout ceci donne du muscle pour le développement et le succès d'Amazon Fresh. Plus que jamais, pour un grand retailer établi, Amazon est la menace stratégique #1. Nos analyses, y compris en France, ont montré qu'Amazon n'a pas besoin d'une forte part de marché pour détruire localement la rentabilité des magasins des commerçants existants.
- Amazon va améliorer Whole Foods. Son mouvement est stratégique, même si son moment apparait tactiquement bien choisi. Whole Foods n'a pas su s'adapter au développement du marché du bio, aujourd'hui dominé par les grandes enseignes de « masse » aux Etats-Unis, et à la pression sur les prix qui l'accompagne. Amazon va travailler à étendre la clientèle de Whole Foods et à améliorer la perception prix de l'enseigne. Des baisses de prix pérennes sont nécessaires ; Amazon a toujours été prêt à investir pour gagner la domination d'une catégorie, et a les moyens financiers pour le faire. Pour les commerçants établis, il est urgent de réévaluer leurs stratégies de prix et de promotions dans les produits frais, et de dégager des marges de manœuvre pour y renforcer leur compétitivité.
- C'est une opportunité unique de combiner la centralisation d'Amazon, la décentralisation, et les ancrages locaux de Whole Foods. Cette combinaison peut être un challenge à mettre en oeuvre mais elle est aussi et surtout la clef d'un succès durable. Amazon va évidemment faire bénéficier Whole Foods de son savoir-faire technologique, point sur lequel l'énorme majorité des retailers est très en retard. Whole Foods, de son côté, est une organisation décentralisée et très ancrée dans les marchés qu'elle sert.

La combinaison des deux, si elle est réussie, sera une formule gagnante, aussi bien dans les catégories de produits de Whole Foods que dans les autres catégories vendues par Amazon. Pour les autres commerçants, il devient encore plus urgent de faire évoluer leurs modes de fonctionnement ainsi que les outils et informations qu'ils mettent à la disposition de leurs équipes pour permettre à celles-ci d'exprimer leurs savoir-faire.

- L'annonce de l'opération Amazon / Whole Foods n'est pas nécessairement une bonne nouvelle pour les entreprises fabriquant et vendant des produits de consommation. Comme le montrent les baromètres de notoriété ou d'appréciation, les nouveaux acteurs de la distribution et les enseignes deviennent de plus en plus des marques. Les marques propres ont le potentiel de gagner en poids, les plus grandes marques resteront probablement incontournables, mais la pression sur les autres marques va augmenter. Ceci les contraindra à des stratégies de prix et de promotions de plus en plus agressives. Un autre aspect est que la combinaison « physique – digital » d'Amazon et Whole Foods renforcera les opportunités de livraison et enlèvement en magasin, plutôt que chez le consommateur final, avec une plus grande efficacité de coût.
- Les capitaux vont devenir plus difficiles à obtenir et plus coûteux. Comme l'ont montré les évolutions de cours de bourse des différents retailers européens et nord-américains vendredi, l'opération Amazon / Whole Foods est perçue comme ayant un impact négatif pour eux. Il va devenir encore plus difficile de justifier des réinvestissements dans les points de vente sans forte synergie physique / digital. Les mètres carrés vont devoir évoluer, comme ils ont commencé à le faire. Dans cette évolution, qui ne sera pas linéaire, la clé ne sera pas de battre Amazon mais de faire mieux que ses pairs.

L'annonce, faussement « surprenante », marque un point d'inflexion dans la révolution en cours. La comparaison des dix premiers retailers mondiaux il y a 20 ans, 10 ans et aujourd'hui est instructive : les formats plus différenciés - digital, discount à marque propre, « entrepôts » - gagnent aux dépens des généralistes, et les Européens se font dépasser.

Amazon annonce dépenser 13 milliards de \$ en R&D chaque année : même si on peut challenger le chiffre et la mesure, même si on réduit le chiffre de moitié, il est encore supérieur au résultat de la plupart des commerçants.

Ces deux éléments soulignent l'ampleur du challenge, et de la rupture que doivent réaliser les commerçants établis.

Bernard Demeure

French Retail Practice Leader

[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)

+33 1 45 02 32 09