

En raflant la chaîne de supermarchés bio Whole Foods Market, le géant de l'e-commerce entre de plain-pied dans la distribution physique. Une étape qui marque un tournant dans l'histoire du retail américain et qui redistribue les cartes de son univers concurrentiel.

WHOLE
FOODS
MARKET

Amazon

C'est un coup de tonnerre dans l'univers du retail et un coup double pour Amazon. En rachetant la chaîne de supermarchés bio Whole Foods pour 13,7 milliards de dollars, le numéro un américain de l'e-commerce fait une entrée fracassante dans la distribution physique, d'une part, et sur le marché de l'alimentaire, d'autre part. Le groupe met la main sur plus de 460 magasins aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, qui réalisent 16 milliards de dollars de ventes annuelles. En les avalant, il fait donc passer son chiffre d'affaires de 136 à 152 milliards de dollars.

Si les rumeurs autour de cette opération couraient déjà depuis l'automne 2016, Amazon est parvenu à prendre tout le monde de court. Même certains de ses propres collaborateurs en France confessent à demi-mot avoir appris la nouvelle à travers les médias. Depuis, experts de tous bords, investisseurs et professionnels issus de l'univers de la distribution tentent de décrypter une opération qui, pour certains, s'avère pleine de sens et qui, pour d'autres, est constellée de paradoxes.

AMAZON MULTIPLIE LES INITIATIVES PHYSIQUES ET DANS LES PGC

Août
2007
Amazon
Fresh

Service de livraison de produits frais, surgelés et d'épicerie

Avril
2014
Amazon
Pantry

Service de courses en ligne de PGC

à l'assaut du retail alimentaire

Décembre
2014

Amazon
Prime Now

Service de livraison express
de produits alimentaires
et non alimentaires

Novembre
2015

Amazon
Books

Librairies
physiques

Décembre
2016

Amazon
Go

Supermarchés
sans caisse

Mai
2017

AmazonFresh
Pickup

Drives
alimentaires

Juin
2017

Whole Foods
Market

Accord pour
le rachat des
supermarchés bio

Capitalisations boursières
au 20 juin 2017

Amazon
436 Mrds €

Walmart
205 Mrds €

Ahold Delhaize
21,5 Mrds €

Carrefour
17,1 Mrds €

Tesco
16 Mrds €

Whole Foods Market
12 Mrds €

Sainsbury's
6,5 Mrds €

Casino
5,8 Mrds €



© JOHN KEATLEY/REDDUX-REA

ET POUR QUELQUES DOLLARS DE PLUS...

En rachetant Whole Foods Market pour 13,7 milliards de dollars (soit 12,2 milliards d'euros) en cash, Amazon adresse un formidable message aux distributeurs classiques : si l'envie de **Jeff Bezos** (*ci-contre*) s'en faisait sentir, il aurait les moyens de racheter l'un ou plusieurs d'entre eux. Voici la capitalisation boursière (en date du 20 juin) de plusieurs grands noms du secteur. On s'aperçoit ainsi qu'en rajoutant 5 milliards au montant déboursé pour Whole Foods, ce qui ne l'aurait pas mis sur la paille en termes de trésorerie, Amazon aurait été en mesure de mettre la main sur le groupe Carrefour et ses 12 000 magasins tous formats confondus dans le monde. Ce calcul reste hypothétique, et n'inclut pas une surprime par rapport au cours actuel. Mais le géant de l'e-commerce peut se le permettre.

chez Walmart, Casper chez Target, Rue du Commerce chez Carrefour -, pour la première fois, c'est bien un distributeur physique qui se fait avaler par un e-marchand. Et pas n'importe lequel puisqu'il s'agit de l'ennemi public numéro un de la grande distribution ! Une inversion des rapports de force est-elle en train de s'opérer ? « *Le prochain cataclysme pourrait avoir lieu en Europe*, prévient Philippe Nobile, directeur du retail pour The Boston Consulting Group. *Amazon démarre par les États-Unis mais il regarde de près le Vieux Continent et pourrait tout à fait jeter son dévolu sur un distributeur européen et même français.* » En effet, sur la base des capitalisations boursières et de la trésorerie disponible d'Amazon (13,8 milliards de dollars fin mars), ce dernier aurait pu s'offrir - en cash - deux fois Sainsbury's ou Casino, ou encore, en ajoutant cinq petits milliards, le groupe Carrefour. Cela reste hypothétique, bien sûr. Le temps d'absorber Whole Foods, il pourrait se passer quelques années avant qu'Amazon ne fasse à nouveau preuve de glotonnerie dans la distribution alimentaire.

■ ■ ■ ■ ■ Finalement, seul l'assourdissant silence du principal intéressé, Jeff Bezos, interroge vraiment, tant l'annonce de ce rachat a eu l'effet d'une bombe sur le secteur de la distribution traditionnelle. Du côté de Whole Foods, son emblématique fondateur et actuel CEO, John Mackey, a déjà prévenu : l'alliance avec Amazon va faire « *une grande différence dans l'industrie alimentaire* ».

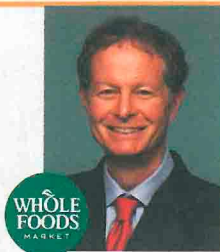
S'il est plutôt courant, ces derniers temps, de voir des pure players tomber dans l'escarcelle de grands groupes du *brick and mortar* - Jet.com

Amazon, deuxième
distributeur mondial
136 Mrds \$
de CA et un nouvel
ensemble pesant
152 Mrds \$

Présent dans
plus de **180** pays
180 000 salariés
et plus de **70** entrepôts
aux États-Unis
(**120** dans le monde)
Source : Amazon

Changer de dimension en gagnant du temps
Bousculer l'ordre établi est la grande spécialité d'Amazon, et l'annonce du rachat de l'enseigne de produits bio, vendredi 16 juin, a fait bouger les lignes jusqu'à faire chuter les cours de Bourse des plus grands distributeurs. De Walmart à Costco en passant par Target, mais aussi par les britanniques Tesco, Sainsbury's, l'allemand Metro et le français Carrefour, pas un groupe coté ou presque n'a été épargné. Preuve que les marchés sont convaincus du bien-fondé de l'opération, pendant ce temps, l'action d'Amazon n'a cessé de progresser, passant de ■ ■ ■ ■ ■

Ce que John Mackey prévoit de changer chez Whole Foods Market



Depuis sa création en 1980, Whole Foods Market fait figure d'ovni dans la distribution américaine avec son offre centrée autour du bio et du bien-être. L'enseigne a su séduire la frange très recherchée des urbains aisés. Mais avec la généralisation du bio chez les concurrents (Walmart, Aldi), elle a perdu de son attractivité. Selon la banque d'affaires Barclays, Whole Foods aurait perdu 14 millions de clients depuis dix-huit mois. Et les ventes en données comparables sont en recul depuis sept trimestres consécutifs. Cela devrait changer, a indiqué John Mackey, le fondateur et CEO, lors d'une intervention devant ses salariés le 20 juin, avec l'appui d'« Amazon, qui aime ce qu'on fait ». Cela passera par un recentrage sur le client : « Nous deviendrons beaucoup plus customer centric », mais aussi le recours probable aux technologies d'Amazon en points de vente. John Mackey, qui restera à la tête de son enseigne, a évoqué de probables changements au sein de la direction et loué la vision long-termiste qui anime le géant de Seattle, loin de la pression des investisseurs, qui va profiter aussi à Whole Foods. Enfin et surtout, le fondateur de l'enseigne a évoqué la possibilité de lancer avec Amazon de nouveaux formats de magasins et de nouvelles marques, mais pas sous enseigne Whole Foods.

■ ■ ■ ■ ■ nouveau la barre symbolique des 1 000 dollars dans la journée du 20 juin. Amazon a les moyens d'investir massivement dans le retail physique et de prendre, en quelques jours, une dimension qu'il aurait probablement mis plusieurs années à atteindre s'il avait opté pour un développement organique, ouvrant de-ci de-là des points de vente et testant de nouveaux concepts comme son magasin sans caisses Amazon Go ou son drive alimentaire AmazonFresh Pickup.

La délicate conquête de l'alimentaire

Amazon parviendra-t-il à redessiner les contours de la distribution ? Il est trop tôt pour le dire. Après avoir labouré le marché des produits culturels, du high-tech, de la mode et de certaines catégories de PGC, c'est l'alimentation – haut de gamme, qui plus est – qui fait figure de priorité. Il faut dire que ce marché est estimé à près de 800 milliards de dollars aux États-Unis. Et selon un rapport Nielsen de janvier, les ventes alimentaires sur internet avoisinaient les 20 milliards de dollars en 2016 et pourraient représenter un pactole de 100 milliards de dollars d'ici à 2025. De plus, Amazon le sait bien, « il n'y a pas d'achats plus récurrents que ceux des produits alimentaires », rappelle Michel de Guilhermier, président du fonds d'investis-

QUE FAUT-IL ATTENDRE DE CE RACHAT ?

- Une dimension symbolique : Amazon passe du statut de pure player à celui de distributeur multicanal.
- La possibilité d'un souffle nouveau pour Whole Foods Market.
- La naissance d'un multigénéraliste puissant.
- Une concurrence exacerbée sur le retail alimentaire aux États-Unis, en pleine guerre des prix.
- Un échange d'expertises logistiques, technologiques, et dans l'exploitation de la data.

sement Day One Entrepreneurs & Partners. Un client moyen se rend environ trente fois par an dans l'un des points de vente de l'enseigne Whole Foods Market. Mécaniquement, cela accroît la relation entre Amazon et ses clients ». Dans sa détermination à capter une plus grande part du portefeuille des consommateurs américains, Amazon a très tôt affiché sa volonté de conquérir le marché alimentaire : dès 2007, avec le lancement d'AmazonFresh. Mais confrontée à plus puissants qu'elle, Walmart, Target et Kroger en tête, la firme de Seattle n'apparaît pas encore comme un incontournable du paysage alimentaire. AmazonFresh ainsi qu'Amazon Pantry – son service de courses en ligne – représentent une part encore peu significative de son activité globale. Au cours du premier trimestre 2017, les ventes de produits d'épicerie chez Amazon n'auraient atteint que 350 millions de dollars (données One Click Retail, avril 2017). Lissé sur un an, cela représenterait 1,4 milliard de dollars de ventes en ligne, autrement dit une bagatelle au regard des 136 milliards de dollars de chiffre d'affaires de l'entreprise en 2016. Mais grâce à Whole Foods, tout cela pourrait bien changer.

Capitaliser sur la marque Whole Foods

Reste à savoir ce que Jeff Bezos et John Mackey ont en tête pour l'avenir de l'enseigne. Si le patron d'Amazon suit la méthode déjà appliquée lors du rachat du pure player de la chaussure Zappos, en 2009 – sa plus grosse acquisition à l'époque, près de 900 millions de dollars –, il n'optera pas pour un rebranding des magasins Whole Foods aux couleurs d'Amazon. Car il le sait, plus qu'une simple enseigne, aux États-Unis, Whole Foods est aussi une marque à forte notoriété. « Ce que Whole Foods a que les autres n'ont pas, c'est une expertise et une légitimité inégalées sur la naturalité, la sensorialité, le sourcing local, le bien-manger. On sait à quel point ces tendances sont incontournables dans l'alimentaire depuis dix ans », explique Cédric Ducrocq, PDG du groupe Dia-Mart. La réponse est peut-être du côté du patron de Whole Foods (voir encadré), qui n'hésite pas à évoquer des évolutions majeures dans la culture de l'entreprise, son rapport aux technologies, sa gouvernance et envisagerait même de nouveaux formats de points de vente, mais pas sous enseigne Whole Foods. De là à imaginer qu'un nouveau type de magasin bio mêlant le meilleur d'Amazon et de Whole Foods puisse voir le jour, il n'y a qu'un pas. ■

FRANÇOIS DESCHAMPS