

En un an, Amazon a secoué Whole Foods et fait bouger tout le secteur

Enquête
suggérée par
Dominique
Schelcher

En rachetant l'enseigne américaine de supermarchés bio, Amazon cherchait à s'imposer dans la distribution alimentaire. Un an plus tard, cette acquisition a commencé à porter ses fruits, tout en stimulant la concurrence qui investit massivement dans l'e-commerce.

Le nom est resté le même, mais Whole Foods a subi un véritable choc culturel depuis qu'Amazon l'a racheté pour 13,7 milliards de dollars (12,3 milliards d'euros), il y a un an. « *Amazon représente une idéologie axée sur l'efficacité, tandis que Whole Foods a toujours prôné une culture humaniste. Il semblait inévitable que leurs cultures s'affrontent* », admet Neil Stern, associé du cabinet de conseil américain McMillan Doolittle, corroborant les propos du PDG de la chaîne de supermarchés de produits biologiques, John Mackey, sur les « *affrontements* » culturels entre les deux directions. Cette acquisition, la plus importante pour l'entreprise de Jeff

WHOLE FOODS EN 3 CHIFFRES

467 magasins aux États-Unis
89 000 salariés
2% de PDM dans la distribution alimentaire

Bezos, s'est rapidement matérialisée dans les magasins. Baisse des prix sur une sélection d'aliments de base tels que les bananes et les avocats, jusqu'alors considérés comme onéreux, déploiement des produits vedettes d'Amazon (enceinte Echo, liseuse Kindle, etc.) dans les rayons, livraison en deux heures avec Prime Now, présence de casiers automatiques permettant aux clients de récupérer leurs commandes en ligne sur Amazon dans leur magasin sont autant de changements apportés depuis un an. « *Amazon a offert de nombreux avantages aux clients* », reconnaît Manny Picciola, à la tête du bureau L.E.K. Consulting à Chicago. Depuis le rachat, « *les clients ont déjà économisé des centaines de millions de dollars* », a vanté John Mackey dans un communiqué.

Mais la recherche de prix compétitifs a aussi entraîné des bouleversements au niveau de la chaîne d'approvisionnement, jetant le trouble sur l'identité des supermarchés Whole Foods, basés sur le bio et le développement durable. Les marques locales pourraient ainsi disparaître des rayons, Amazon ayant augmenté la pression sur les fournisseurs en prenant des commissions plus élevées ou

en exigeant des rabais importants, allant jusqu'à 25 % du prix initial. « *Amazon standardise judicieusement la gamme de produits afin de réduire les coûts de logistique et de main-d'œuvre* », justifie Brittain Ladd, consultant en stratégie qui travaillait auparavant chez Amazon dans le secteur de l'alimentation. Une logique de centralisation qui altère l'essence même de l'enseigne, « *les petites sociétés issues du circuit court ne pouvant pas s'aligner* », commente Manny Picciola.

Généraliser la livraison

Les experts tablent sur de plus grands changements à long terme, allant de l'extension du service de livraison à l'ensemble du réseau Whole Foods, alors qu'il n'est actuellement disponible que dans 28 villes américaines, à la construction de plus d'un millier de magasins, tout en incluant davantage de produits à des prix compétitifs. Générant un important volume de ventes, les magasins 365 by Whole Foods, enseigne fille au positionnement prix plus agressif avec sa marque maison, devraient se multiplier dans les plus petites villes américaines. L'entreprise de Jeff Bezos pourrait également étendre son hégémonie dans l'alimentaire « *en*

« C'est le rachat d'un réseau de distribution physique par un pure player le plus important de l'histoire. Il y en aura certainement d'autres. Et l'une des grandes questions est de savoir si Whole Foods s'est fait "amazoniser" ou si c'est le contraire qui s'est produit. »

Dominique Schelcher,
président de Système U





LES PRIX ORIENTÉS À LA BAISSÉ

Amazon a modifié le positionnement prix de Whole Foods, alors que le bras de fer avec les fournisseurs n'était pas dans la culture maison.

rachetant des restaurants», projette Manny Picciola.

Sans compter que le groupe de Seattle dispose d'une force de frappe sur les données. « Amazon connaît maintenant les habitudes des consommateurs de Whole Foods. Il peut leur pro-



LE CONCEPT 365 BY WHOLE FOODS DOPÉ

Dans le même esprit, l'enseigne fille de la chaîne bio et sa marque maison bon marché pourraient être des axes de développement privilégiés par Amazon.

poser des recommandations plus adaptées en ligne», affirme Bill Bishop, cofondateur du cabinet de consultants pour les groupes alimentaires Brick Meets Click. Si la technologie est au cœur de son plan, il faudra encore attendre pour qu'un système



L'OFFRE ÉLARGIE AU NON-AL AMAZON

Les magasins Whole Foods proposent désormais à la vente les produits vedettes de leur maison mère : enceintes Echo, liseuses Kindle, etc.

proche d'Amazon Go – les magasins automatiques sans caisse ni personnel – soit placé dans les supermarchés bio, le procédé étant limité aux petites surfaces. Neil Stern mise plutôt sur une expérimentation dans les établissements 365



© RICHARD B. LEVINE/NEWS/SPINA

L'ATOUT PRIME

Il faut désormais analyser Whole Foods au travers du service Prime, élément-clé du modèle économique d'Amazon. « Il y a une synergie entre les recettes de ce programme de fidélité et celles du supermarché », affirme Bill Bishop, cofondateur du cabinet d'analyse Brick Meets Click. En effet, selon Sense360, les abonnés d'Amazon Prime sont 27 % plus susceptibles de visiter les magasins de l'enseigne bio que les non-membres. Avec plus de 100 millions d'abonnés dans le monde, ce service donne accès à la livraison gratuite, à de la vidéo en ligne et à une multitude de petits services... Et il offre aussi des avantages aux clients de Whole Foods, les abonnés bénéficiant d'un rabais supplémentaire de 10 % sur les articles (photo), de réductions hebdomadaires exclusives et de promotions durant le Prime Day, ainsi que d'un service drive à Sacramento (Californie) et Virginia Beach (Virginie). « Les rabais vont encourager les abonnés à acheter dans les magasins Whole Foods, et les acheteurs du supermarché à s'abonner à l'offre », défend Jack O'Leary, consultant chez PlanetRetail RNG. Une stratégie de fidélisation qui fonctionne : en juin, 41 % des nouveaux clients de Whole Foods étaient déjà abonnés à Prime, contre 34 % il y a un an.

by Whole Foods, moins spacieux. « Amazon va transformer l'enseigne de supermarchés pour qu'elle devienne l'une des chaînes de distribution en ligne les plus innovantes », assure Jack O'Leary, consultant chez PlanetRetail RNG.

En misant sur l'innovation et sur une diminution des prix, le géant de la distribution sur la Toile est devenu plus compétitif. Les ventes de produits maison de l'enseigne bio auraient ainsi augmenté de 15 % depuis août 2017, selon le cabinet InMarket. Quant à Amazon Fresh, le service de livraison dédié à l'alimentaire, il a vu ses ventes grimper de 35 % au cours des quatre derniers mois de 2017 pour s'établir à 135 millions de dollars, selon une étude du cabinet One Click Retail (OCR), spécialisé dans le commerce en ligne. « Aux États-Unis, nous estimons que la part de l'e-commerce dans l'industrie alimentaire avoisine les 5 %. OCR a estimé qu'Amazon contrôlait, en 2017, 18 % des ventes d'épi-

L'IMPACT D'AMAZON

13,7 Mrds \$

Le prix payé par Amazon pour acquérir Whole Foods en août 2017

+15 % L'augmentation des ventes des MDD depuis l'acquisition par Amazon, selon InMarket

+3 % L'augmentation trimestrielle du trafic chez Whole Foods depuis l'acquisition par Amazon, selon Thasos

-0,3 % L'évolution des prix chez Whole Foods de juin 2017 à juin 2018, selon Adobe Analytics

cerie en ligne aux États-Unis, soit le double de la part de Walmart. Cette augmentation n'est probablement due qu'à l'acquisition de Whole Foods », juge Jack O'Leary. Ce secteur est d'autant plus important que le cabinet MoffettNathanson estime que les ventes en ligne représenteront 18 % de la distribution alimentaire d'ici à 2025.

La riposte n'a pas tardé

Cette offensive dans la distribution physique a provoqué un électrochoc chez les concurrents de Jeff Bezos, qui ne veulent pas laisser leur part de ce marché valorisé à 800 milliards de dollars. Les enseignes de la grande distribution ont modifié leur stratégie de vente et investissent massivement dans le commerce électronique. « Walmart a introduit l'offre click & collect dans une centaine de métropoles, tout comme Kroger et Target », recense Jack O'Leary. Les grandes surfaces américaines ne se sont pas arrêtées là et ont multiplié les partena-

riats en vue de s'imposer dans la livraison. Target a ainsi acquis la start-up Shipt quand Walmart a racheté Jet.com. La riposte est également venue du service de livraison collaborative Instacart, qui est passé de 30 partenaires avant le rachat de Whole Foods à 200 aujourd'hui. L'incursion d'Amazon dans le secteur n'a toutefois pas encore déclenché de guerre des prix dans l'épicerie.

Le numéro un de l'e-commerce devrait poursuivre sa conquête du marché. « Je lui ai recommandé d'acquérir Target, le huitième distributeur américain, afin de lancer Whole Foods dans les magasins de cette enseigne », indique Brittain Ladd, ancien d'Amazon. Allant dans ce sens, Bill Bishop spéculait sur un renouveau de la hiérarchie du secteur : « L'achat de Whole Foods fait partie d'un plan de croissance à long terme. Le futur de la distribution alimentaire verra la domination d'Amazon sur Walmart. » ■

SANDRA CAZENAIVE, À NEW YORK