

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



Décembre 2016

Amazon attacks!

Une tempête qui pourrait se transformer en ouragan

THE BIG

3

40 MILLIARDS

c'est le chiffre d'affaires en Allemagne en 2021.

Page 5

7%

de part de marché en Allemagne en 2021 tous canaux confondus, 2% pour la France.

Page 5

2,5 MILLIONS

c'est le nombre d'utilisateurs supplémentaires en France, depuis le lancement de l'offre premium en 2008.

Page 6

Le cercle vertueux d'un jeune géant à la croissance fulgurante.

20 ANS POUR UN GÉANT INTERNATIONAL DE LA DISTRIBUTION

Depuis le lancement de sa librairie en ligne aux Etats Unis en 1994, Amazon n'a cessé de se développer pour devenir un géant de la grande distribution mondiale. En 20 ans, son offre s'est étoffée au fur et à mesure et ses marketplaces sont devenues incontournables dans le monde entier et pour toutes les catégories de produits de grande consommation. En 2015 ce sont ainsi près de 200 milliards de dollars de produits qui ont été vendus à travers les plateformes d'Amazon et plus de 2 millions de commerçants indépendants qui les utilisent comme canal de vente.

Cet engouement croissant des internautes pour la plateforme du pure player américain s'est d'abord construit sur les fondamentaux de la distribution (largeur de gamme unique, service client irréprochable et prix extrêmement compétitifs), et s'est ensuite développé selon un cercle vertueux.

Ainsi, en développant son offre et des solutions toujours plus avancées en matière de service client, Amazon a réussi à atteindre une taille critique lui permettant de mieux acheter, de vendre moins cher, et de réinvestir massivement dans des services encore plus innovants, avec un impact direct sur la fidélisation de sa base client et le recrutement de nouveaux clients conquis par une expérience d'achat unique. Au final, le rayonnement d'Amazon en fait un lieu de commerce incontournable, ce qui accroît encore l'intérêt de sa marketplace auprès des vendeurs indépendants, lesquels viennent encore gonfler l'offre accessible de la plateforme Amazon, etc. → **A**

LA RÉSISTANCE FRANÇAISE

En France, si Amazon représente une menace grandissante pour les acteurs de la grande distribution, son hégémonie est cependant moins marquée que dans certains pays Européens, inaugurés plus tôt par le géant américain.

Ainsi en Allemagne, le site Amazon.de est aujourd'hui le leader incontesté de la vente en ligne et représente d'ores et déjà plus de 4% du marché de la grande distribution, tous canaux de vente confondus, comparé à Amazon.fr qui ne représente en 2015 que 0,7% du marché français.

Si ce « retard » français ne se manifeste pas dans l'étendue de l'offre qui est similaire voire supérieure à celle proposée aux consommateurs allemands, les capacités logistiques déployées par Amazon sont en revanche nettement plus conséquentes en Allemagne.

LES ACTEURS FRANÇAIS COMPRENNENT LA RECETTE

En octobre 2016, Amazon.fr proposait ainsi plus de 200 millions de références produits aux internautes français, là où le site allemand n'en présentait que 150 millions. A contrario, les centres de distribution allemands représentent aujourd'hui une surface de près de 1 million de mètres carrés, 3 fois supérieure à la surface installée en France (~350 000 mètres carrés), et ce malgré les extensions prévues dans les années à venir (notamment à Amiens en 2017)

On constate par ailleurs une concurrence beaucoup plus marquée sur le segment du e-commerce et des marketplaces en France. Ainsi, des plateformes

4 THINK ACT

Amazon attacks!

A

LA LOGIQUE DE LA CROISSANCE

Comment Amazon alimente sa croissance ? Par l'offre la plus large au plus bas prix alimentant la meilleure expérience client.

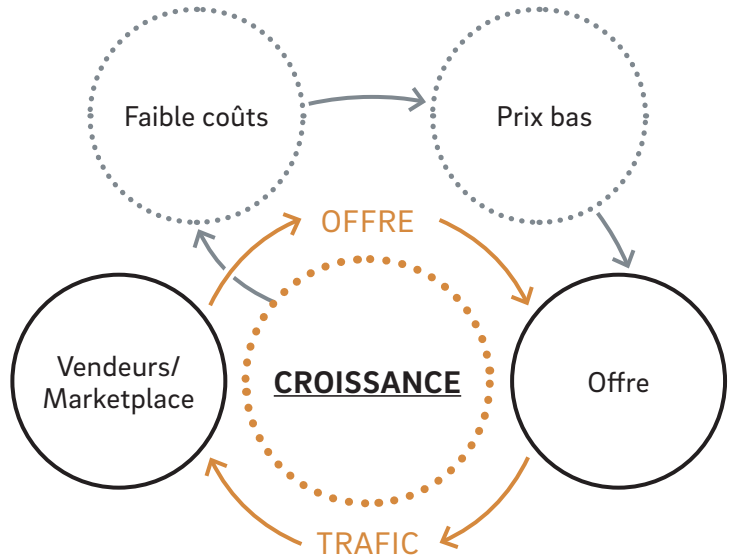
RECETTE DU SUCCÈS

Amazon réconcilie 2 principes a priori opposés de la distribution : leader de l'offre la plus large au plus bas prix ;

Le mariage de ces deux facteurs permet de créer une expérience client unique pour les e-shoppers ;

L'accroissement du trafic et de la demande permet d'avantage d'effets d'échelle et attire d'avantage de vendeurs vers la marketplace ;

Ce processus s'auto alimente et alimente la croissance d'Amazon.



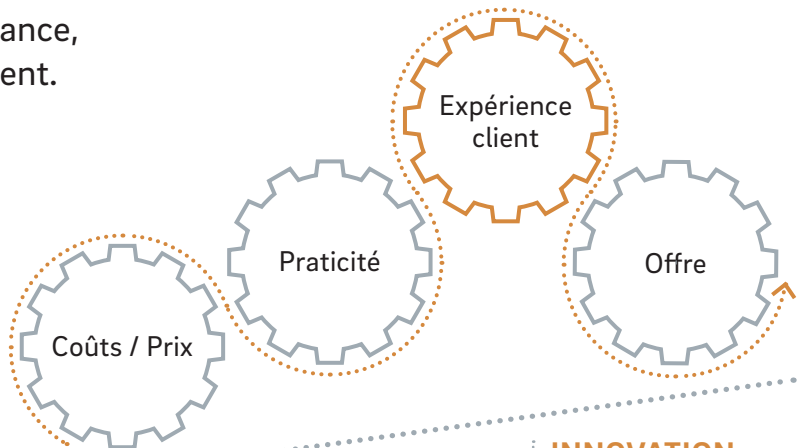
Dans ce réacteur de croissance, divers éléments interagissent.

LE RÉACTEUR DE LA CROISSANCE D'AMAZON

Meilleurs prix
par l'automatisation combinée à plus de verticalité et de concurrence entre les vendeurs.

Meilleure offre
combinant l'offre de produits en propre et celle des vendeurs sur la marketplace (y compris occasion).

Meilleure expérience
par des investissements continus en R&D (e.g. One-Click Buy and Dash).



LOGISTIQUE

e.g. automatisation massive



VERROUILLAGE CLIENT

e.g. Amazon Premium



INNOVATION

e.g. Amazon AWS
e.g. Amazon Go



B

CLASSEMENT DU TOP 10 DES DISTRIBUTEURS FRANÇAIS [2021, m EUR, estimation]

En intégrant les ventes de la market place, Amazon devrait entrer dans le top 10 des distributeurs français en 2021 – #3 du non alimentaire.

| RANG | GROUPE | VENTES ¹ [m EUR] | PART DE MARCHÉ ² [%] |
|-----------|-----------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 1 | E. Leclerc | 48 253 | 8,6% |
| 2 | Carrefour | 46 277 | 8,2% |
| 3 | ITM Entreprises | 36 218 | 6,4% |
| 4 | Casino | 31 646 | 5,6% |
| 5 | Système U | 24 365 | 4,3% |
| 6 | Auchan Group | 24 039 | 4,3% |
| 7 | Adeo Groupe | 11 313 | 2,0% |
| 8 | Fnac – Darty | 11 118 | 2,0% |
| 9 | Schwarz Gruppe | 10 330 | 1,8% |
| 10 | Amazon | 9 700 | 1,7% |

1 Estimation Roland Berger basée sur la poursuite des tendances passées – 2. Total de la distribution en 2015 : -480 Mds EUR ; 2021 : -562 Mds EUR

Source : Euromonitor, recherche presse, Roland Berger

comme Cdiscount (marque du groupe Casino) et le groupe Fnac-Darty ont réussi à s'imposer comme des acteurs majeurs sur ce segment et continuent aujourd'hui encore à rivaliser avec Amazon.

Pour maintenir leurs positions, certaines plateformes ont développé au cours des dernières années des offres et services similaires à ceux offerts par Amazon, d'autres se sont imposées comme leaders incontestables sur certaines verticales produit. On notera ainsi l'exemple de Cdiscount qui propose son service «Cdiscount à volonté», proche de l'offre «Amazon Premium» ou encore l'offre de logistique «Clogistic» qui rappelle le service «Fulfilled By Amazon».

En Allemagne, seuls Otto et Obi ont enregistré des fréquentations conséquentes, bien loin de celles réalisées par Amazon cependant.

LA TRANSITION NUMÉRIQUE VA SE POURSUIVRE

Dans un marché de la grande distribution en faible croissance, le développement des canaux internet devrait pour sa part continuer, tiré à la fois par le nombre croissant de cyber acheteurs et par l'augmentation de

la fréquence des achats en ligne. Que ce soit en France ou en Allemagne, Amazon devrait mettre à profit ses atouts historiques, ainsi que sa capacité à innover pour profiter de ce développement et continuer à assoir sa domination sur le e-commerce en Europe.

AMAZON.DE #2 ALLEMAND EN 2021 ?

En Allemagne, cette croissance pourrait amener Amazon à se positionner comme un acteur majeur de la distribution d'ici à 2021, avec près de **40 milliards** de ventes projetées au travers de sa plateforme, le groupe américain se positionnerait ainsi comme second plus gros distributeur, avec plus de **7%** de part de marché, tous canaux confondus (juste derrière Edeka).

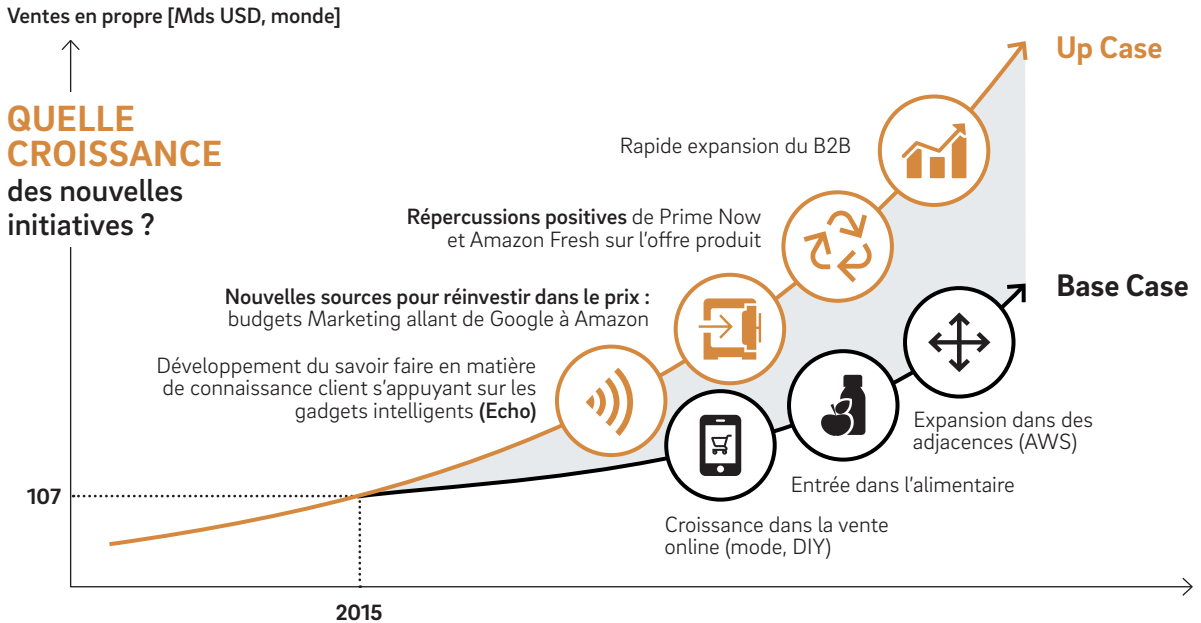
AMAZON.FR DANS LE TOP 10 EN 2021 ?

En France, le «retard» que connaît Amazon a commencé à se réduire. Cette dynamique devrait continuer dans les années à venir. Au cours des quatre dernières années, Amazon a en effet commencé à se démarquer de ses concurrents directs en distillant l'ensemble des ingrédients de son succès (marketplace, extension de l'offre, services innovants). Le développement de son

C

SCÉNARIOS POUR AMAZON

La capacité d'innovation d'Amazon pourrait ouvrir un scénario de croissance accélérée.



Source : Roland Berger

offre premium a par ailleurs soutenu une accélération de sa croissance en séduisant plus de **2,5 millions** d'utilisateurs depuis son lancement en 2008. En conservant son rythme de croissance des dernières années, Amazon pourrait représenter près de 2% du marché de la grande distribution en France d'ici à 2021 et entrer dans le top 10 des distributeurs français, dans la cour des géants alimentaires, d'Adéo (Leroy Merlin) et de Fnac-Darty. → **B**

IL EST ENCORE TEMPS DE RÉAGIR, MAIS IL FAUDRA ÊTRE AUDACIEUX

Il est aujourd'hui indéniable qu'Amazon représentera dans les années à venir une menace grandissante pour les acteurs de la distribution traditionnelle en France. D'autant plus que le géant américain a aujourd'hui la capacité financière d'accélérer son développement en France et de bousculer un peu plus le marché s'il le souhaitait. Des évolutions de son business model historique (multiplication des points de contact avec les clients, que ce soit à travers le développement d'un ré-

seau de commerçants ou de points de distribution en propre) ou une évolution brutale des habitudes de consommation (observée dans d'autre segment comme le transport de personnes, et favorisée par des services toujours plus qualitatifs et innovants) pourraient par exemple permettre à la plateforme d'accélérer davantage son développement. → **C**

Pour les acteurs de la distribution, plusieurs réponses à cette menace croissante sont possibles. Le développement d'une approche réellement multi-canal, d'envergure, est clairement une option pour mettre à profit les atouts liés aux infrastructures et aux contacts physiques réguliers avec leurs clients. Une autre option, plus osée mais peut être aussi plus efficace, serait de se positionner comme les propres acteurs de leur « uberisation » en préemptant les ruptures du marché et en se projetant dans une expérience client réellement moderne et innovante, alliant certainement le meilleur des services possibles aux possibilités offertes par les technologies digitales. ◆

POUR EN SAVOIR PLUS

Fondé en 1967, Roland Berger est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction Générale et le seul d'origine européenne. Avec 2 400 employés travaillant dans 34 pays, nous sommes présents sur tous les marchés majeurs mondiaux. Présent en France depuis 1990, le bureau de Paris est reconnu comme une référence par les plus grands groupes industriels et de services.

AUTRES PUBLICATIONS



ROBOTS ET RETAIL

La révolution robot est en marche dans le retail français

Avec les signes avant-coureurs de désertion des magasins challengés par la montée en puissance des ventes digitales - qui vont doubler en 10 ans pour atteindre 20 à 25% en moyenne - ; les points de vente physique doivent repenser leur modèle, passant de la focalisation sur l'offre et la transaction vers un rôle d'image et de conseil, allié du canal digital. Apportant une des briques possibles pour répondre à ce défi, et après avoir investi le retail japonais, les robots sont en train de faire leur entrée dans le retail français.



LAIT : ENTREPRENDRE ET INNOVER POUR REBONDIR

Quelques clés pour sortir durablement de la crise

La filière laitière française peut voir durablement le bout du tunnel par un sursaut industriel et commercial volontariste, en rupture avec les usages et habitudes. « Lait : entreprendre et innover pour rebondir » présente 3 clés pour sortir durablement la filière laitière de la crise. La filière laitière française doit mieux innover pour surmonter la crise et relancer la consommation. Elle doit optimiser son parc industriel. Investir plus, investir mieux et investir ensemble. Enfin, la filière doit se renforcer à l'international : marchés de niche mais aussi grands marchés déjà bataillés.

Liens & favoris

COMMANDER & TÉLÉCHARGER

www.rolandberger.com

RESTER CONNECTÉ

www.twitter.com/BergerParis

AIMER & PARTAGER

www.facebook.com/RolandBergerGmbH/



**ROLAND
BERGER
.COM**

Éditeur

ROLAND BERGER

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53670-320

www.rolandberger.com

LES AUTEURS ACCUEILLEN VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS

OLIVIER DE PANAFIEU

Senior Partner

Paris

+33 1 53670-908

olivier.depanafieu@rolandberger.com

Press contact

DELPHINE MISSUD

+33 1 70394-115

delphine.missud@rolandberger.com

STÉPHANE TUBIANA

Principal

+33 1 53670-964

stephane.tubiana@rolandberger.com

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2016 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.