

# Qui peut battre Amazon ?

## Un modèle gagnant dans le e-commerce face à Amazon

*par*

Jean Berg

Senior Vice President, Estin & Co

---

Créé en 1994, Amazon a connu depuis lors une forte croissance de plus de 20% par an pour atteindre aujourd'hui plus de 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Ses implantations géographiques se sont développées à un rythme soutenu et l'offre des produits s'est élargie jusqu'à adresser les produits frais aux Etats-Unis. Ce succès a été fondé sur un leadership technologique, une compétitivité en prix et une qualité de service remarquable. Dès lors, pour un acteur de l'internet vendant des produits aux consommateurs, y a-t-il une stratégie de contournement d'Amazon ? Quelles sont les stratégies possibles pour les acteurs d'internet ?

### Rappel des leviers de compétitivité de l'e-commerce

Comme tous les métiers de distribution, il existe une forte valeur au leadership dans l'e-commerce. La rentabilité est liée à la part de marché nationale tout d'abord et à la taille globale à un deuxième niveau (Tableau 1).

Il faut par conséquent être le leader de son segment à un niveau national pour être rentable et croître. Des challengers trop éloignés du leader ne pourront soutenir la course à terme. Ceci suppose également qu'il est nécessaire de focaliser l'approche sur des modèles compétitifs et sur des géographies précises puis décliner ces modèles pays par pays comme l'a fait le commerce offline historiquement.

### Trois stratégies possibles sur internet

#### 1. Stratégie de masse

C'est la stratégie menée par Amazon. Il s'agit de couvrir l'ensemble des produits de consommation (sans service complexe et à forte valeur ajoutée), soit de manière directe, soit de manière indirecte par les places de marchés. Ceci suppose une marque forte et incontournable que seul Amazon possède réellement (dans la grande majorité des pays), une forte compétitivité en prix et un service inégalé. Il est impossible de battre aujourd'hui Amazon sur ce terrain. L'avance prise par le géant de l'internet dans ce domaine, sa volonté d'hégémonie et donc de croissance sont telles qu'un challenger, même compétitif et décalé comme Cdiscount, ne pourra rentabiliser ses investissements.

#### 2. Stratégie de niche sans différenciation

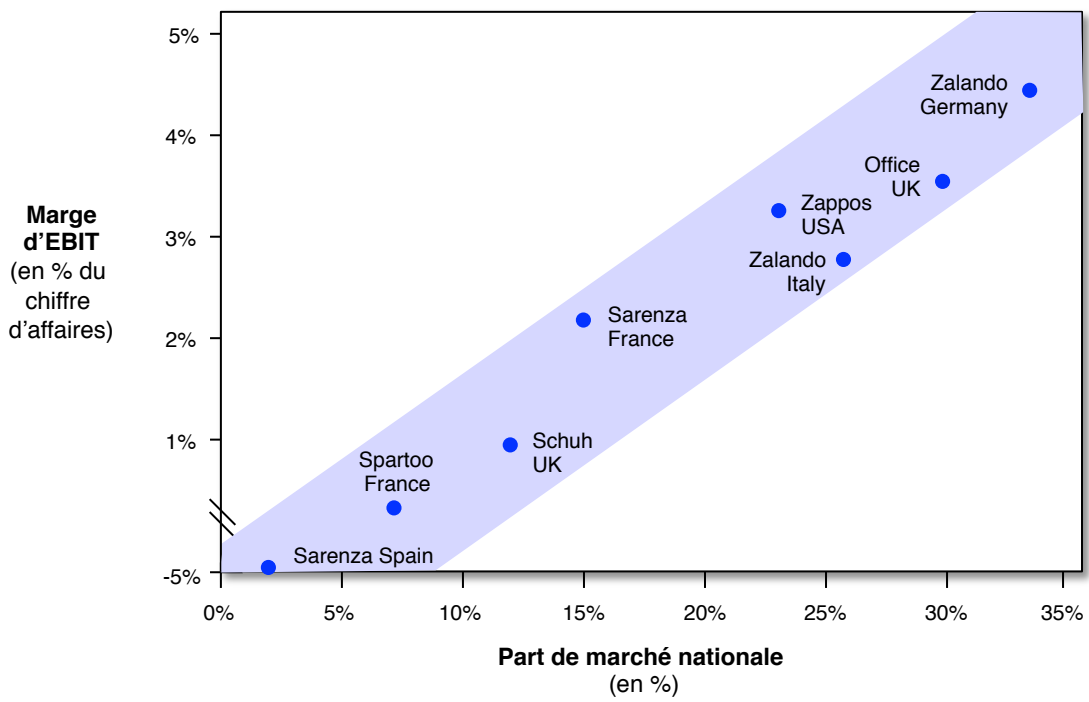
C'est la stratégie menée par de nombreux acteurs sur des catégories de produits où le leadership d'Amazon comme généraliste est moins pertinent. Cette stratégie de niche est possible uniquement sur des catégories présentant des caractéristiques spécifiques : des produits complexes à gérer comme les chaussures (Sarenza, Zalendo...) ou l'habillement de mode (Yoox, Asos), des produits spécialisés techniques comme les bijoux (Blue Nile...) ou des communautés comme l'alimentation des animaux de compagnie (Zooplus, Directpetfood...). Les leviers de compétitivité sont les mêmes que ceux des modèles de masse mais les spécificités différenciantes les protègent d'Amazon.

Le coût de la croissance de ces modèles reste élevé (il faut devenir le leader en investissant davantage et plus rapidement que les autres). Par conséquent, les marges sont faibles dans la phase de construction du leadership. En revanche, on peut penser, qu'à terme, lorsque le marché sera mature et concentré, les marges pourront remonter et récompenser ceux qui auront continué à investir avec succès. Un risque existe néanmoins qu'Amazon profite de sa

- Tableau 1 -

Dans le e-commerce, la rentabilité est liée à la part de marché nationale

- Exemple de la distribution en ligne de chaussures -



Source : analyses et estimations Estin & Co

capacité d'investissement pour racheter les leaders ou les challengers compétitifs (mais moins rentables) et devenir alors un concurrent sérieux, mettant en péril la stratégie construite au cours des longues années précédentes.

### 3. Stratégie de niche avec différenciation

C'est la stratégie la plus pertinente et la plus créatrice de valeur face à Amazon. C'est également la plus complexe dans la mesure où elle doit s'appuyer sur un modèle d'activité qui n'est pas seulement l'amélioration d'un modèle existant. Les deux premières stratégies sont des stratégies de nouveaux canaux, utilisant de nouvelles technologies. A l'extrême, il s'agit d'une évolution de la vente à distance avec un avantage de réactivité (par rapport au catalogue) et un avantage de largeur de gamme (car pas de contrainte physique de présentation de l'offre).

Cette troisième stratégie intègre une nouvelle dimension qui n'existait pas dans le monde physique.

Cette différenciation peut s'appuyer sur trois éléments (qui peuvent être combinés) :

- *La différenciation technologique* : les évolutions technologiques (algorithmes spécifiques, analyses de données...) devront permettre de développer des modèles nouveaux et n'existant pas à ce jour dans le monde physique. L'e-commerce devrait permettre de massifier ces modèles et d'en réduire l'accès. Ainsi, eSalon a développé une technologie permettant de personnaliser des teintes de couleurs pour les cheveux, en fonction de la structure du cheveu. Chaque client peut choisir sa couleur selon ses envies et le conseil de spécialistes à distance. Internet permet de faire faire une partie du travail.
- *La simplification de l'expérience* : l'e-commerce permet de simplifier l'expérience des clients et de réduire significativement certaines étapes de valeur. Ceci entraînera une compression des coûts et une compétitivité accrue d'un produit. Warby Parker a développé dans l'optique un modèle fondé sur une marque forte, des prix de milieu de gamme et un nombre limité de références de bonne qualité de montures et de verres.

De la même manière, Blue Apron s'est fortement développé dans la livraison à domicile d'ingrédients permettant de cuisiner des plats de qualité. Sur la base d'un abonnement, les clients peuvent choisir des recettes et des ingrédients nécessaires à cette recette. Les ingrédients sont maintenus au frais dans des boîtes isolées. Chaque client, novice ou expert, peut réaliser les recettes facilement.

- *La proximité relationnelle ou le communautarisme* : les modèles combinant une forte relation physique et une forte relation à distance permettent de combiner les bénéfices des deux mondes. Ainsi, Ritani permet aux clients de désigner une alliance de mariage ou de fiançailles sur mesure, de la tester dans des bijouteries de proximité et de les modifier si besoin. Créé en 2002, ce concept double chaque année et devrait atteindre plus de 150 M€ de chiffre d'affaires cette année. De la même manière, J. Hilburn offre des vêtements sur mesure avec l'aide de stylistes personnels qui rencontrent les clients à domicile pour une première commande. Ces modèles posent néanmoins la question de la longueur de la croissance et de donc de la taille à terme.

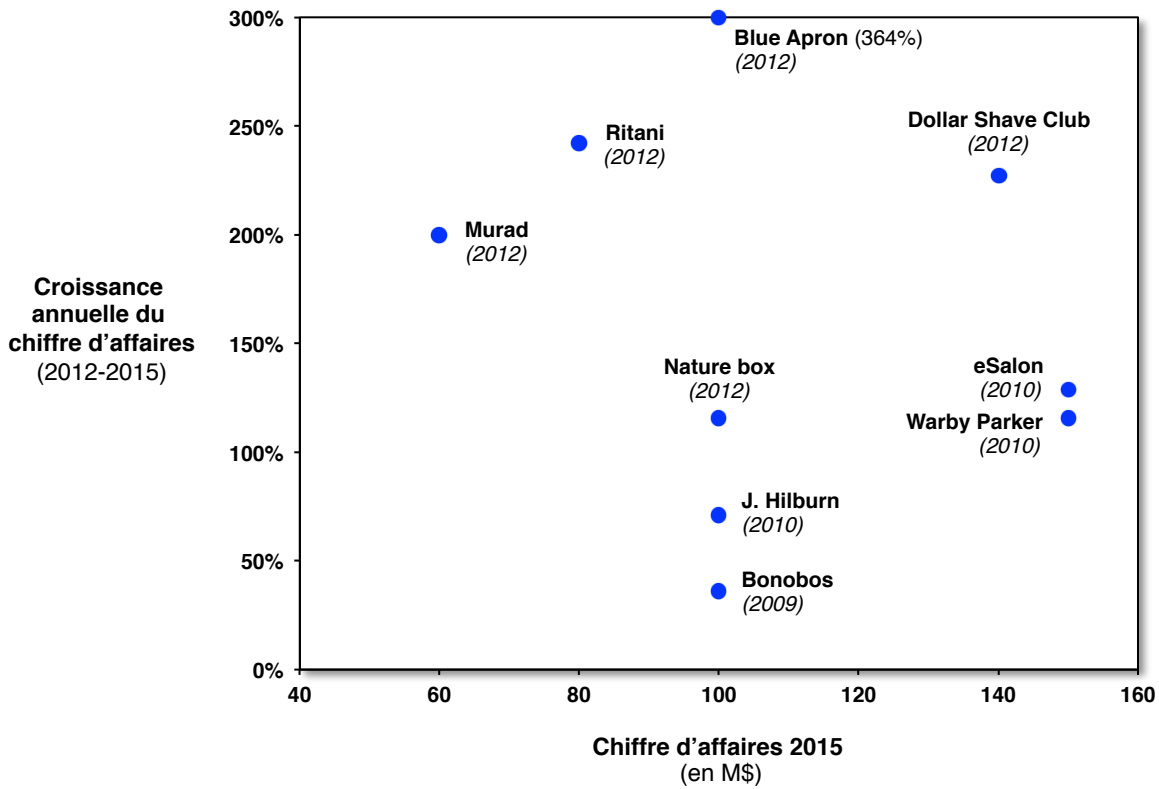
Ces modèles ont une double caractéristique : ils créent des barrières à l'entrée significatives et ils génèrent des rentabilités importantes qui permettent de croître de manière rentable et significative.

Les deux premiers modèles sont une course en avant où seul le leader gagnera à terme et ce au prix d'un investissement à perte significatif.

Le troisième modèle permet de générer de la marge et de bâtir des positions fortes. Il se rapproche de ce point de vue des modèles comme Zara, H&M, Ikea, Hermès, ... qui ont des marges d'EBIT supérieures à 15% et des ROCE supérieurs à 35%.

- Tableau 2 -

Exemple de concepts de niche avec forte différenciation



Source : analyses et estimations Estin & Co

## **Qu'en conclure ?**

Avec les pays émergents, l'e-commerce est une des sources de croissance significative de la distribution. Amazon va capturer une part significative de la valeur des modèles de masse. Seuls les modèles de niche, avec une forte différenciation, pourront résister à cette vague (Tableau 2). Ces modèles, bien définis et s'appuyant sur des caractéristiques fortes peuvent croître et générer immédiatement de fortes marges, et ce *malgré* une forte croissance.

C'est sur ce terrain qu'il faut investir dans des modèles de distribution sur internet. C'est l'unique option pour battre et contourner Amazon.

*Octobre 2016*

*Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Zurich, New York et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.*

**ESTIN & CO**

**PARIS - LONDON - ZURICH - NEW YORK - SHANGHAI**

**3, rue du Docteur Lancereaux 75008 Paris**

**Tel.: 33 1 56 59 87 87 - Fax: 33 1 56 59 87 88 - E-Mail: [Estin@estin.com](mailto:Estin@estin.com)**