

## FLASH INFO MERCATEL

### 22 Juillet 2024

# Amazon a 30 ans : comment Jeff Bezos a modelé un empire boulimique du commerce

Des livres aux téléphones en passant par le cloud et la vidéo à la demande, Amazon, qui met en avant ce mercredi son rendez-vous promotionnel des Prime Days, ne cesse de s'étendre à tous les aspects du quotidien. Le résultat d'une méthode bien rodée et d'une évolution maîtrisée.



Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, était motivé par une idée fixe : créer un site en ligne où les internautes pourraient acheter tout ce dont ils ont besoin. (Kim Kulish/REA)

#### **Par Sarah Dumeau**

Publié le 18 juil. 2024 à 07:01 Mis à jour le 18 juil. 2024 à 09:49

« Abonnez-vous et vous ne quitterez plus jamais la maison ». Derrière ce slogan utilisé par Amazon pour convaincre ses clients de souscrire au service d'Amazon Prime, on perçoit la volonté qui a poussé Jeff Bezos à se lancer dans l'aventure de la vente par Internet dès 1994. Quand les modems balbutiaient et que personne n'avait encore inventé les box et les smartphones.

Cet ancien de Wall Street était déjà motivé par une idée fixe : créer un site en ligne où les internautes pourraient acheter tout ce dont ils ont besoin. Le 26 juin dernier, Amazon, qui a fêté ses 30 ans le 5 juillet, a eu droit à un cadeau d'anniversaire anticipé en dépassant pour la première fois les 2.000 milliards de dollars de capitalisation boursière .

« L'objectif d'Amazon est d'être tellement massif et présent, d'avoir une telle taille et de bénéficier de telles économies d'échelle que cela devienne quasi-impossible de lui faire concurrence », résume Olivier Salomon, directeur associé du cabinet de conseil Alix Partners.

## Pari gagné

Le pari de Jeff Bezos a largement payé, son site Internet étant devenu depuis des années le numéro un mondial de l'e-commerce.

L'histoire commence en 1994 quand ce diplômé de Princeton, obsédé par le développement exponentiel du Web, décide d'ouvrir une librairie en ligne. Il choisit de vendre des livres parce qu'il s'agit de la catégorie d'articles qui compte le plus de références, avec plus de 3 millions de livres différents à travers le monde.

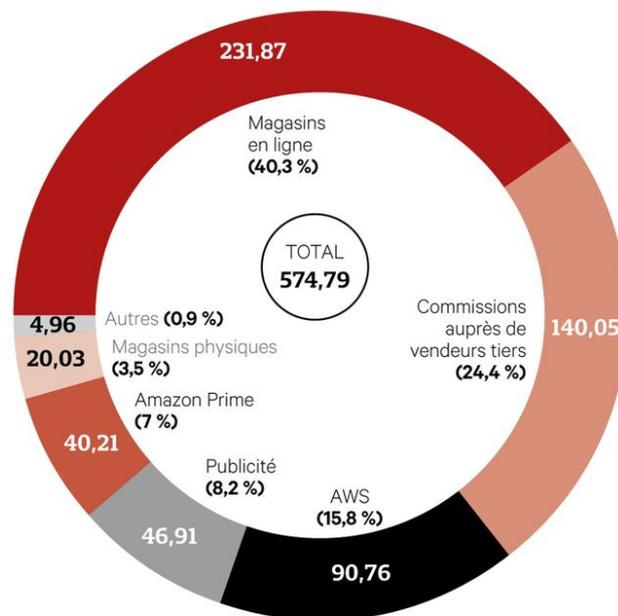
« Amazon.com offre aux consommateurs une expérience d'achat qui serait impossible sans Internet. Une librairie physique aussi grande qu'Amazon.com est économiquement impossible, car aucune zone métropolitaine n'est suffisamment grande pour accueillir un magasin aussi gigantesque », écrit Jeff Bezos dans son tout premier communiqué de presse.

## Vendre des balais d'essuie-glace

Rapidement, les livres ne suffisent plus à assouvir ses ambitions. « J'ai demandé à une centaine d'utilisateurs choisis au hasard ce qu'ils aimeraient que nous vendions en plus de ce que nous avons déjà. Ils ont répondu beaucoup de choses différentes en fonction de ce dont ils avaient besoin à ce moment-là et je me rappelle que quelqu'un a répondu : 'des balais d'essuie-glace'. Je me suis dit 'on peut vendre n'importe quoi en partant par là', raconte Bezos dans une interview à Bloomberg en 2018.

### Répartition du chiffre d'affaires par segment en 2023

En milliards de dollars



SOURCE : AMAZON



« Les Echos »

C'était en 1998, l'année où Amazon a commencé à vendre autre chose que des livres. Vingt-six ans plus tard l'entreprise est devenue un bazar sans limite dans lequel on trouve effectivement toute une panoplie de balais d'essuie-glace disponibles sur la plateforme, pour des prix compris entre 5 et 25 euros avec une livraison estimée dans les trois jours.

Pour continuer à élargir sa gamme de produits, le PDG de l'époque - il a été remplacé en 2021 par Andy Jassy - décide en 2001 d'ouvrir son site à des vendeurs tiers en créant sa « place de marché ».

Cette nouvelle division met quelques années à décoller. « En 2007, la Marketplace [...] ne constituait majoritairement qu'un dépôt poussiéreux pour livres d'occasion, représentant un maigre 13 % de toutes les unités vendues sur le site », raconte le journaliste américain Brad Stone dans son livre « Jeff Bezos : la folle ascension du fondateur de l'empire Amazon » (ed. Talent).

A partir de 2006, Bezos propose aux vendeurs de stocker leurs produits dans ses entrepôts et d'en assurer la logistique, notamment la livraison ultrarapide comprise dans l'abonnement Prime. La rapidité de la livraison a toujours été un argument de vente pour Amazon.

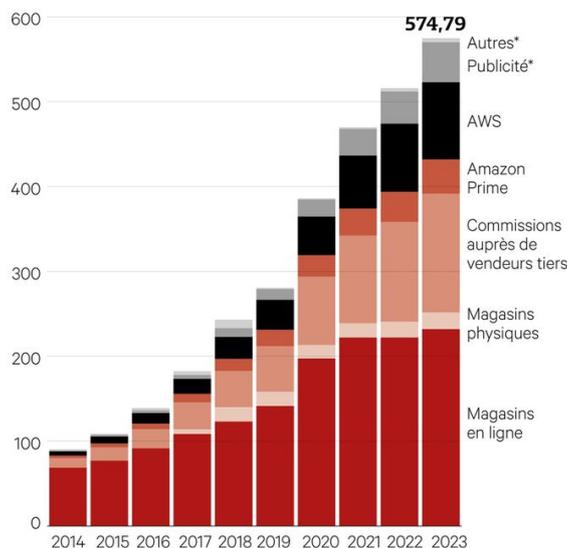
## Révolution logistique

« Il y a dix, quinze ans, les concurrents de l'e-commerce livraient en quatre à six jours, alors qu'Amazon commençait à proposer la livraison en 48 heures », souligne Olivier Salomon, d'Alix Partners.

La place de marché décolle. En 2023, les commissions et frais d'exécution récupérée auprès des vendeurs tiers ont représenté 24,4 % du chiffre d'affaires du groupe, soit 140 milliards de dollars. Elle représente désormais 60 % des ventes sur le site.

### Evolution du chiffre d'affaires par segment

En milliards de dollars



SOURCE : AMAZON

\*Montants identiques de 2014 à 2019



« Les Echos »

« Cela permet de maintenir la promesse originale sans se charger en coûts. Avec plusieurs vendeurs pour les mêmes produits, il met en place une compétition entre eux sur les prix pour maintenir sa promesse de prix bas », analyse l'experte en marketing et professeure à l'em lyon, Monica Grosso.

A tel point qu'Amazon a été accusé par l'antitrust américain d'abus de position dominante sur sa market place. La Federal Trade Commission reproche notamment au géant de Seattle de mal placer sur son site les produits des concurrents si ces derniers sont moins chers que les siens.

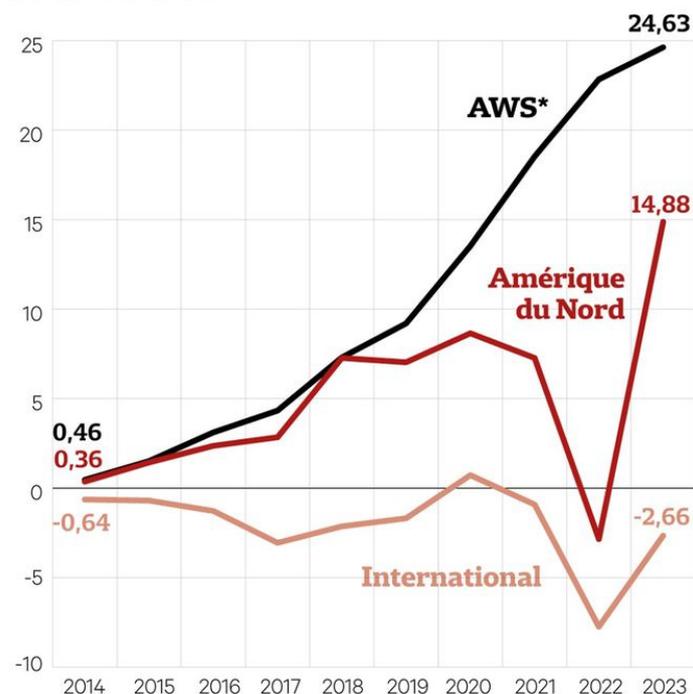
## Une filiale cloud très lucrative

Mais la véritable vache à lait du géant de l'e-commerce n'est pas là. Elle tient en un sigle, souvent peu connu du grand public : AWS pour Amazon Web Services. La division spécialisée dans le cloud computing a réalisé en 2023 24,6 milliards de dollars de résultat opérationnel.

Bien que la branche cloud connaisse un ralentissement cette année , cela correspond aux deux tiers du résultat opérationnel du groupe, selon le dernier rapport financier d'Amazon.

### Résultat opérationnel par segment

En milliards de dollars



SOURCE : AMAZON



### « Les Echos »

C'est d'abord un problème rencontré en interne par les développeurs d'Amazon qui a poussé au développement de cette filiale extrêmement lucrative. Puis ils se sont aperçus que cette solution pouvait être commercialisée.

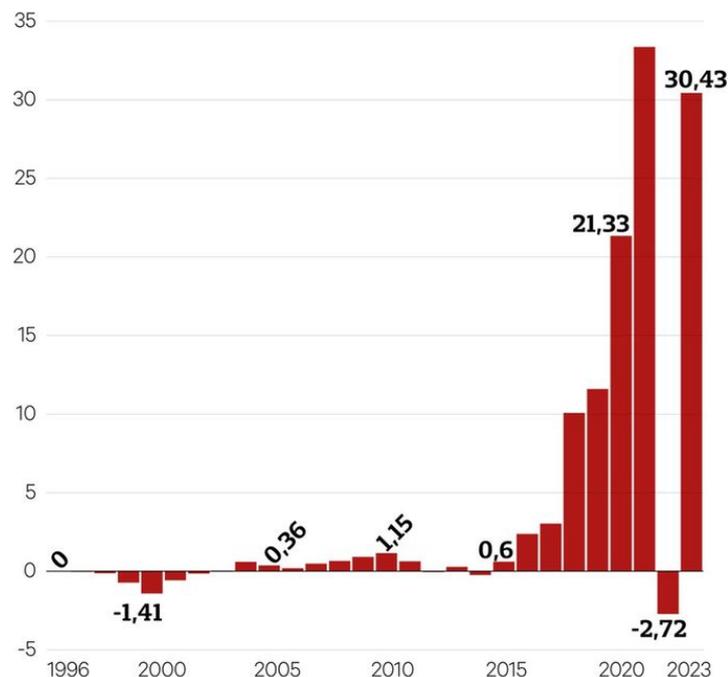
« Nous avons très vite compris que les développeurs externes avaient exactement les mêmes problèmes que les développeurs internes d'Amazon », a déclaré Adam Selipsky, PDG d'Amazon Web Service, dans une interview au magazine américain « Fortune ».

« Il y a clairement des métiers qui en financent d'autres. Ces marques cherchent à étendre leur présence numérique donc elles n'ont pas besoin a priori d'être très rentables sur la vente en ligne. Mais cette extension leur permet de générer des revenus sur AWS, sur la marketplace, sur la logistique etc. », observe le consultant Olivier Salomon.

L'entreprise reste très secrète sur sa rentabilité : dans le rapport financier rendu public chaque année, ils ne détaillent pas quelles activités contribuent le plus à leur bénéfice net.

## Evolution du résultat net

En milliards de dollars



SOURCE : AMAZON



« Les Echos »

## Données collectées sur les abonnés Prime

Amazon Prime participe de la même logique. L'abonnement payant offrant le droit à une livraison gratuite ultrarapide mais aussi à un catalogue de vidéos et de films compterait 200 millions d'adeptes.

« C'est une façon de 'capter' le client parce qu'il paie un abonnement, donc il a tout intérêt à faire ses achats sur Amazon », analyse Olivier Salomon. « Cela explique les investissements dans le sport et les films, ils ne cherchent pas nécessairement à gagner de l'argent sur la partie média, mais à avoir autant d'abonnés que

possible. Ces derniers devenant, par conséquent, des acheteurs sur la plateforme d'e-commerce », explique-t-il.

Une stratégie qui avait pu sembler coûteuse à l'origine. « Au début, cela nous coûtait très cher parce que qui sont les clients qui viennent les premiers à un buffet à volonté ? Ce sont les affamés », s'amusait Jeff Bezos dans une interview à Bloomberg.

## **Trésor data**

Aujourd'hui, les données collectées sur les abonnés Prime font les choux gras de la division publicitaire d'Amazon -8,2 % du chiffre d'affaires du groupe en 2023. La création de Jeff Bezos est devenue un géant de la publicité...

« Quand quelqu'un se connecte sur son compte Prime, Amazon sait qui il est. Croiser les différents canaux permet de faire des hypothèses sur ses goûts en fonction de la musique qu'il écoute, des séries qu'il regarde. Cela permet de faire des publicités beaucoup plus ciblées », observe la spécialiste du marketing, Monica Grosso.

Tentaculaire, Amazon ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Le groupe se positionne dans l'alimentaire, l'IA, la robotique ou encore la santé. Aux Etats-Unis, il a obtenu en 2020 l'autorisation de vendre des médicaments sur ordonnance. De nouvelles pistes pour l'ogre Amazon, qui a dépassé l'empire Walmart en Bourse en 2015, et qui doit aujourd'hui tenir à distance les dragons chinois Pinduoduo, TikTok et Alibaba . « Vous ne quitterez plus jamais la maison », disent-ils.

**Sarah Dumeau**

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/amazon-a-30-ans-comment-jeff-bezos-a-modele-un-empire-boulimique-du-commerce-2108539>