

Rezos, Jeffrey (1964-...)
Amazon - com

VINCENT MAYET

381.14

MAY

AMAZON

Main basse sur le futur



HORS
INVENTAIRE



Robert
Laffont

« IL EST PLUS DIFFICILE D'ÊTRE GENTIL QU'INTELLIGENT »

figurer au Nasdaq. L'entreprise est sur orbite. Elle doit changer de bureaux pour trouver plus grand. À chaque visite, Bezos se montre dubitatif à propos des locaux proposés, rien ne lui convient vraiment. Pourquoi? Ce n'est jamais assez vaste. Il sait qu'Amazon s'apprête à dynamiter tous les ordres de grandeur. Un patron hors norme est né qui livre l'une des meilleures définitions du rôle de chef d'entreprise : « J'aime que l'on ait besoin de moi, j'aime avoir des responsabilités. »

2

L'HOMME PRESSÉ ET LE VISIONNAIRE : DR JEKYLL & MR BEZOS

L'orientation de l'économie vers le secteur tertiaire et les services s'est accompagnée d'un phénomène inattendu : le patron est devenu un gourou, auquel on demande de « sentir », presque de prévoir, le futur. Les ouvriers du début du ^{xx}e siècle attendaient sans doute beaucoup de Henry Ford mais certainement pas qu'il annonce l'avenir et les tendances. L'exercice de la *keynote*, ancré désormais dans la culture populaire après les brillantes prestations de Steve Jobs, a définitivement fixé cette image du dirigeant visionnaire. Jeff Bezos pourrait sans conteste endosser ce rôle, taillé pour lui. Mais, même si ses citations sont aujourd'hui rassemblées en recueil, tels des aphorismes de sage, il n'a jamais voulu apparaître comme un gourou. Sa force réside au contraire dans un alliage unique d'extrême pragmatisme et de vision à très long terme, le premier étant la base solide qui permet à la seconde de se déployer.

La méthode empirique

Le pragmatisme de Jeff Bezos se caractérise par un sens de l'observation aigu, sans cesse en alerte. Au tout début d'Amazon, il a ainsi commandé un livre sur le site Internet de Barnes & Noble, la célèbre chaîne de librairies américaines. Quand il a reçu le colis plusieurs jours plus tard avec, à l'intérieur, un livre légèrement endommagé, il a compris qu'un boulevard s'ouvrait devant lui. Dans le business selon Jeff Bezos, le terrain, rien d'autre, détient la vérité. Son admiration pour des entreprises mythiques comme Walmart prouve que, contrairement à de nombreux patrons du numérique, il ne voit pas l'ère d'Internet comme une *tabula rasa*. À la fin des années 1990, période charnière pour le développement du futur géant du e-commerce, Bezos a d'ailleurs débauché plusieurs cadres du champion américain de la grande distribution, convaincu qu'ils peuvent apporter le professionnalisme et l'expérience nécessaires à la réussite d'Amazon. Walmart ira même jusqu'à porter plainte près la cour de justice de l'Arkansas, accusant Amazon d'espionnage industriel avec sa politique d'embauche. L'affaire se régla à l'amiable.

Jeff Bezos ne vit pas dans une bulle et ne prétend pas détenir la vérité. Il estime au contraire avoir beaucoup à apprendre de la réussite des autres.

Son obsession de l'efficacité opérationnelle s'exprime d'abord dans la gestion des équipes. Comme beaucoup de dirigeants, Jeff Bezos réclame une

implication totale de la part de ses collaborateurs, mais il se méfie principalement de l'inertie qui guette toutes les équipes en expansion. En 1998, le site Internet emploie déjà 2 100 personnes. Elles seront 9 000 en 2004. Il est donc important de ne pas laisser le nombre diluer l'efficacité. Quand on parle de réunion de services ou de meetings transversaux pour partager les obstacles rencontrés et les bonnes pratiques, il bondit : « Celui qui est au plus près du problème est le mieux placé pour le régler. Inutile d'aller chercher plus loin. »

Au sein de l'entreprise, tout le monde se souvient de l'épisode des postes de télévision dans les ascenseurs. Le service communication avait installé ces écrans pour valoriser, aux yeux des visiteurs comme en interne, les réalisations de l'entreprise. Jeff Bezos les a fait retirer, mais a demandé à conserver les socles afin que tout le monde se souvienne de la leçon : une entreprise qui se regarde agir est en passe d'oublier le client et sa mission. Son pragmatisme en matière de ressources humaines pourrait se résumer d'une formule : la *two pizzas team*. Si un projet nécessite une équipe que deux pizzas ne suffisent pas à nourrir, il est condamné à l'éparpillement et, par conséquent, à l'échec.

Ce regard perçant, pour ne pas dire froid, sur les RH s'est aussi traduit par une gestion très décriée des équipes. Amazon a inventé une nouvelle façon de consommer, c'est certain, mais n'a pas franchement créé le concept de management social. Dès les premiers mois, quand les commandes commencent à déborder l'équipe fondatrice, le réalisme l'emporte.

« IL EST PLUS DIFFICILE D'ÊTRE GENTIL QU'INTELLIGENT »

Amazon fait le tour des agences d'interim et leur demande d'envoyer leurs «monstres¹». Le sous-sol de Seattle se remplit alors très vite d'une foule tatouée, piercée, dreadlockée pour assurer l'emballage sans protester contre les horaires intensifs. Depuis, cette image d'employeur cynique n'a jamais vraiment quitté la firme. Les conditions de travail dans les entrepôts gigantesques, la surveillance intensive des employés pour éviter les vols et les baisses de rendement, la destruction des emplois au profit de solutions automatisées (cette facette ne concernant pas uniquement Amazon), la pression mise sur les prestataires les plus fragiles (notamment pour la livraison des colis) reviennent en permanence quand on évoque le géant du e-commerce et pourrait, à terme, constituer l'une de ses failles principales.

Stratégies gagnantes

En bon pragmatique, Jeff Bezos sait garder la tête froide, en toutes circonstances, pour ne pas compromettre sa capacité d'analyse. Et pourtant, le développement de son empire a généré bien des occasions de perdre le sens de la mesure. À commencer par la période de la «bulle Internet» quand, entre 1997 et 2000 environ, les marchés financiers se sont mis à déraisonner chaque fois que le mot Internet était prononcé. Soudain la phrase la plus populaire des déjeuners de travail n'était plus «Il a changé de

¹ Anecdote rapportée par le journaliste Brad Stone de *Newsweek*.

L'HOMME PRESSÉ ET LE VISIONNAIRE : DR JEKYLL & MR BEZOS

boîte» mais «Il a levé 1 million d'euros pour son site de géolocalisation».

À cette époque, Amazon fait feu de tout bois et cède en apparence à l'excitation générale. L'entreprise débourse des millions de dollars pour devenir le libraire exclusif de sites (incontournables à l'époque, mais qui évoquent aujourd'hui la préhistoire) comme AOL, Yahoo ou Excite. Là encore, il faut faire un effort de mémoire et se souvenir de la fameuse époque de la «visibilité». Plusieurs sites, comme les susnommés, s'imposent en tant que portails d'entrée vers le Web. Ils reçoivent généralement des parts des sociétés partenaires afin de garantir leur «visibilité». Mais, toujours guidé par un réalisme bien ancré, Jeff Bezos préfère quant à lui payer, quitte à dépenser de grosses sommes d'argent, plutôt que de laisser partir des parts de son entreprise dans d'autres mains.

Toujours à l'époque de la «bulle financière», Amazon se lance dans plusieurs acquisitions, ce que Bezos appelle «faire du shopping». Dans son Caddie, il ramène IMDb.com (le spécialiste de la documentation et des données sur le cinéma), la librairie en ligne anglaise Bookpages, le libraire allemand Telebuch, le premier réseau social PlanetAll et une société de collecte d'information baptisée Alexa Internet (appelée à un futur brillant sous une forme nettement plus perfectionnée), sans parler de l'incursion dans le domaine de la pharmacie avec Drugstore.com et des millions de dollars investis dans les sites Web consacrés aux animaux domestiques, à l'œnologie ou à l'équipement informatique... Le fonctionnement d'Amazon frôle vite le chaos : trop de nouvelles

recrues, pas de temps pour l'intégration des hommes comme des process, une stratégie de plus en plus illisible... On sait que le destin d'une bulle est d'éclater et l'entreprise de e-commerce ne semble alors pas très loin de l'explosion. Dans son édition de mars 2000, le magazine financier *Barron's* consacre d'ailleurs sa une à la fragilité des nouveaux géants du Web et vise clairement Amazon. Parallèlement, Ravi Suria, un analyste financier réputé dans tout Wall Street, soutient dans plusieurs publications que la e-boutique ne tiendra jamais, que son avenir se résume en un mot : faillite. C'est à ce moment précis que Bezos prend les décisions capitales qui assureront l'avenir de son entreprise.

Tout d'abord, il comprend qu'il faut marquer une pause dans les achats et le développement. Quand le Nasdaq s'effondre littéralement, durant le mois de mars 2000, Amazon bénéficie d'une trésorerie solide qui lui permet d'encaisser le choc. Un plan de rationalisation des dépenses est lancé au même moment. Le message est clair : recentrage sur le choix, les prix bas et l'amélioration de la livraison. On est loin du gourou ébloui par sa vision et du mythe de la nouvelle économie dite « virtuelle », expression très en vogue à l'époque. Les pertes et les faillites, elles, sont bien réelles, Jeff Bezos ne l'oublie jamais.

L'après-bulle Internet donne lieu à un autre mouvement stratégique très inspiré. Amazon entend devenir une « plate-forme », c'est-à-dire proposer son savoir-faire technologique à d'autres entreprises. Cette stratégie (qui donnera, on le verra, naissance à AWS, l'une des initiatives les plus lucratives de l'entreprise), est une intuition payante qui permet de

monnayer l'expérience acquise tout en accroissant la notoriété et la crédibilité du site de e-commerce. Le partenariat avec Toys "R" Us en est la parfaite illustration. Après un Noël 1999 calamiteux, marqué par un site Internet dépassé par la demande, le géant américain du jouet ne souhaite pas connaître un nouvel accident de ce type en 2000 et passe un accord avec Amazon pour assurer un haut niveau de service à ses clients. Outre l'aspect financier, Jeff Bezos y voit l'occasion d'élargir l'offre pour les visiteurs de son site, avec un des plus gros catalogues de jouets disponible. Il passera ensuite le même type d'accord avec la chaîne de librairies Borders ainsi qu'avec AOL et Circuit City, spécialiste du matériel électronique. C'est avec ce genre de contrat, couplé à un contrôle drastique des dépenses, qu'Amazon regarde la bulle Internet exploser sans en subir trop sévèrement les ondes de choc. « On ne peut pas s'asseoir à une table, écrire un business plan et dire : "Cette feuille de papier va devenir un groupe de plusieurs millions de dollars", c'est totalement irréaliste, résume-t-il. Un bon entrepreneur commence à réfléchir à une certaine échelle, plus abordable, puis s'adapte ensuite aux événements. Cela marche comme ça' ».

Jusqu'au clash

Cette vision très *realpolitik* du business a fait de Jeff Bezos un spécialiste du rapport de force.

1. Interview au magazine *Foreign Affairs*, janvier 2015.

« IL EST PLUS DIFFICILE D'ÊTRE GENTIL QU'INTELLIGENT »

Une qualité non négligeable pour un homme qui a bouleversé l'équilibre de plusieurs secteurs d'activité et s'est fait, fort logiquement, quelques ennemis. L'histoire d'Amazon, comme toutes celles des grandes sociétés, est jalonnée de conflits, de moments de tension, mais le cas le plus emblématique reste sans doute le lancement de la liseuse Kindle.

Après la lecture de *The Innovator's Dilemma*, un ouvrage de Clayton M. Christensen¹, Jeff Bezos se forge une conviction : les entreprises meurent quand elles restent recroquevillées sur leur cœur de métier, à la fois rassurées et limitées par ce qu'elles maîtrisent. Celles qui progressent sont celles qui sont capables d'aller conquérir de nouveaux marchés au risque de saper leur *business model* d'origine. Le fondateur d'Amazon trace immédiatement le parallèle avec le livre numérique et la lecture sur tablette. Bien sûr, le site risque de vendre moins de livres si ce format prend son envol, mais s'il ne fait rien, la chute n'en sera que plus rude et pourrait même être fatale. Il nomme un responsable de projet et fixe des contraintes très spécifiques concernant la liseuse : un clavier pour effectuer des recherches, une connexion Internet sans fil et aucun effet de style concernant le design : « Le Kindle ne doit pas attirer l'attention. Il doit se faire oublier afin que vous puissiez entrer dans le monde de l'auteur². » La future révolution est classée top secret, même au sein d'Amazon.

1. Harvard Business Review Press, 1997.

2. Interview pour PBS, 26 février 2009.

L'HOMME PRESSÉ ET LE VISIONNAIRE : DR JEKYLL & MR BEZOS

Outre l'aspect technologique, Bezos sait que l'autre facette du défi concerne les relations avec les éditeurs. Pour que le Kindle séduise, il faut un catalogue, donc des e-books et des maisons d'édition prêtes à jouer le jeu et à consacrer du temps et de l'argent à la numérisation de leur catalogue. L'absence de choix avait déjà tué des projets embryonnaires comme le Rocketbook ou le Sony Reader. Les possesseurs de ce dernier avaient bien une liseuse, mais rien à lire dedans. Les éditeurs américains acceptaient à la rigueur de numériser leurs meilleures ventes, mais pas l'intégralité de leur fonds éditorial. Pour Jeff Bezos, le choix est la clé de la réussite. Mais il se retrouve dans une position délicate. Depuis 2004, Amazon durcit ses conditions vis-à-vis des éditeurs, afin d'améliorer sa rentabilité. La firme s'apprête à demander un effort sur la production d'e-books aux éditeurs dans un climat déjà tendu. Que faire ? Les tendre encore un peu plus. Amazon va jusqu'à désactiver les algorithmes de recommandation pour certains éditeurs qui ne jouent pas assez le jeu, ce qui peut provoquer un impact de 30 % sur les ventes. Le rapport de force s'installe dans un but bien précis : élargir l'offre sur Kindle, parvenir à un minimum de 100 000 ouvrages numériques disponibles. Si ce chiffre n'est pas atteint, le projet de liseuse devient risqué. Les maisons d'édition plient progressivement, sans enthousiasme, contraintes par le volume de ventes que représente désormais le site Web. Ce qu'elles ne savent pas, c'est qu'elles n'ont encore rien vu. Quand le Kindle est officiellement lancé, Amazon annonce un prix de 9,99 dollars pour les nouveautés, sans concertation

« IL EST PLUS DIFFICILE D'ÊTRE GENTIL QU'INTELLIGENT »

aucune. Ce tarif nettement moins cher que celui du livre papier, première source de revenus du secteur, est vécu comme une provocation. Mais les règles du jeu sont fixées. En tournée promotionnelle dans plusieurs médias, Jeff Bezos déclare : « Il n'est écrit nulle part que les livres doivent pour toujours être imprimés sur des arbres morts. » À travers le lancement de Kindle, on mesure le juste dosage de pragmatisme et d'audace, de réalisme et de culot qui anime le chef d'entreprise.

Mais il serait faux de ne voir dans cette approche brutale qu'une simple stratégie à court terme pour accroître la marge et les revenus d'Amazon. Cette exigence opérationnelle, cette méticulosité, ce sens du timing servent une vision ambitieuse et pérenne. C'est en veillant en permanence au bon fonctionnement et à la solidité de son entreprise, tel un patron de PME, que Bezos peut voir plus loin, tel un patron de groupe international.

Le futur comme arme de communication

La marche forcée imposée par Jeff Bezos à son entreprise est motivée par deux buts. Le premier, classique du développement d'entreprise, consiste à croître afin de ne pas être un petit à la merci des gros. Quand Amazon se lance en 1994, le marché est mature, structuré par des acteurs très puissants comme Barnes & Noble pour la librairie ou encore Walmart, Sears et Toys "R" Us. Des poids lourds qui ont tous eu, un jour ou l'autre, des vues sur le A de

L'HOMME PRESSÉ ET LE VISIONNAIRE : DR JEKYLL & MR BEZOS

Amazon. Chaque point de croissance, chaque succès est une marche de plus pour parler d'égal à égal avec ces mastodontes, pour ne pas rester une proie comme une autre dans la chaîne alimentaire de l'économie. Il ne s'agit donc pas uniquement de la frénésie suscitée par la « bulle Internet » mais bel et bien d'une stratégie : croître pour avoir une chance d'exister après l'an 2000. Un principe d'alpiniste : la vitesse est un facteur de sécurité quand on gravit une face nord particulièrement difficile.

Le second but, conséquence logique du point précédent, pourrait se résumer en une formule, presque un mantra dans l'histoire d'Amazon et de son dirigeant : grandir vite pour être en capacité de réaliser ses visions (nous pourrions presque écrire « ses rêves »). « Un point de vue vaut trente points de QI », a souvent répété Jeff Bezos à ses collaborateurs et cette apparente boutade est loin d'en être une : avoir une vision à long terme sur un marché est un avantage concurrentiel car peu de gens en sont capables. À condition bien sûr d'y rester fidèle, de ne jamais perdre le cap dès qu'une nouvelle idée se présente. Telle est la mission du dirigeant selon Bezos et « mission » n'est pas un vain mot dans ce cas précis. « J'oppose les missionnaires aux mercenaires. Les mercenaires veulent faire du profit. Les missionnaires veulent fabriquer les meilleurs produits et la meilleure expérience client possibles, explique-t-il au magazine *Fortune*¹. Et vous savez quoi ? Paradoxalement, les missionnaires finissent par gagner

¹. Juin 2010.

plus d'argent.» Difficile de lui opposer des arguments contraires quand on contemple aujourd'hui le chemin parcouru depuis 1994 et le chiffre d'affaires de 233 milliards de dollars réalisé en 2018.

Mais un missionnaire sans foule à évangéliser peut facilement être considéré comme un illuminé. Jeff Bezos a toujours eu une vision, soit. Mais comment a-t-il pu y faire adhérer ses proches (au début), puis les analystes financiers, les actionnaires, le grand public? Comment les a-t-il convaincus d'avoir vu juste? Pour tenter de répondre à ces questions, il est indispensable d'élargir la focale. Amazon est une histoire issue du capitalisme américain. Peu de pays auraient pu permettre un tel développement. Il faut croire à la puissance des entreprises, aux promesses du progrès technologique pour accepter d'écouter et de soutenir un homme qui débute comme un libraire et vous parle, quelques années plus tard, d'intelligence artificielle et d'installation sur la Lune. À l'ère du capitalisme financiarisé, des reportings trimestriels, des chefs d'État qui twittent dans la seconde, Jeff Bezos a su imposer la longue-vue alors que tout le monde détaille des rapports financiers et des cours de Bourse avec une loupe. Au sortir de la bulle Internet, on pouvait lire sur le tableau blanc de son bureau : « Ne me confondez pas avec le cours de mon action. » Et lors d'une réunion avec l'ensemble des employés, au début des années 2000, il répond aux questions alarmistes sur les cours de Bourse avec une assurance désarmante : « Si l'action monte de 30 %, vous ne vous sentez pas 30 % plus intelligent? Donc, si elle baisse de 30 %, vous n'êtes pas 30 % plus

bête.» Le temps long redevient un argument en économie. Mieux, Bezos en a fait un atout stratégique et même une arme.

Dès sa première lettre aux actionnaires, Amazon parle de futur, d'avenir, réveille l'investisseur dans le corps, plus frileux, de l'actionnaire : « Nous continuerons d'investir en tirant partie de notre base client, de notre marque, de notre infrastructure, de manière à établir une franchise pérenne. » Acheter des titres Amazon, c'est vivre une aventure sur le long terme. L'entreprise n'abandonnera jamais ce registre. Il en va de même pour les communiqués de presse, qui livrent des perspectives sur cinq voire quinze ans, sans jamais vraiment présenter de produits définitifs, parfaitement aboutis. Quand, en 2013, la firme annonce les projets de livraison par drone, le modèle mis en avant est loin d'être achevé. Il suffit d'observer les brevets déposés pour voir qu'il va subir de nombreuses transformations et améliorations. Mais qu'à cela ne tienne, ce qui compte, c'est l'idée, la vision, la sensation d'une équipe entièrement dévouée à ce qui va marcher et non pas à ce qui marche. Suivre Amazon revient un peu à suivre une série. Nous en sommes aujourd'hui à la saison 5 ou 6 et les suivantes promettent de mixer *The Shop Around the Corner* et *Star Trek*. Alors comment résister? Dernière trouvaille : Jeff Bezos n'a pas hésité à évoquer publiquement, à l'automne 2018, la chute possible d'Amazon. Pourquoi? Que recherche-t-il? A-t-il un plan? Une tactique qui nécessite la chute de l'action? Le croit-il vraiment? Cet art du *storytelling* est au cœur de la firme de Seattle.

« IL EST PLUS DIFFICILE D'ÊTRE GENTIL QU'INTELLIGENT »

Si l'on peut comprendre l'effet recherché sur les actionnaires et les marchés financiers, le but semble plus mystérieux quant aux concurrents. Quel intérêt y a-t-il à annoncer publiquement ses plans pour l'avenir? Bezos ne craint-il pas de livrer ses secrets, d'être copié par d'autres? Non. Car, à chaque nouvelle annonce, il crée un effet de sidération : on discute de l'information, on l'applaudit ou la conteste, mais jamais elle ne suscite de guerre industrielle, de véritable rivalité. Le futur est devenu une arme de communication redoutable, comme ces cris de karaté qui, paraît-il, parviennent à paralyser l'adversaire. Une autre comparaison osée pourrait nous emmener du côté de l'histoire de l'art contemporain. De tout temps les œuvres ont provoqué des réactions de rejet violentes, mais les artistes répondent généralement : « Vous verrez, vous aimerez dans dix ans. » Argument imparable! Vous regardez le futur et vous ne le reconnaissez pas, c'est normal. Jeff Bezos use, en quelque sorte, de la même technique. (Même si, avouons-le, dix ans ou quinze ans plus tard, il n'est pas très difficile d'établir une hiérarchie entre Picasso et Jeff Koons. Mais la cote de ce dernier ne s'est pas effondrée, preuve de son intelligence stratégique. « À défaut de talent, on devient malin », disait Jean Cocteau.)

Finalement, pour résumer le mélange fascinant de réaliste et de visionnaire, de patron à l'ancienne et de « repousseur » de limites qui anime Jeff Bezos, le plus simple est de s'attarder quelques secondes sur son programme d'installation sur la Lune. En 2017, il écrit à la Nasa pour expliquer la dimension vitale,

L'HOMME PRESSÉ ET LE VISIONNAIRE : DR JEKYLL & MR BEZOS

pour l'espèce humaine, d'un retour sur la Lune. Raison invoquée : la surpopulation et l'enjeu écologique. Les marchés, la presse et les clients auraient pu crier au fou et s'interroger sur sa santé mentale. Mais, non, pas du tout. Il ne sera pas pris pour un illuminé comme Elon Musk. Car, derrière cette annonce sidérante, le pragmatique est bien là. Il parle de la Lune et non de Mars comme Musk ; il insiste sur le fait que l'homme a déjà posé le pied sur cet astre, qu'il s'agit de poursuivre un élan déjà engagé. Quand il aborde ensuite la question des navettes autonomes, il annonce un partenariat avec Toyota, le troisième constructeur mondial, sans doute le plus avancé dans les technologies hybrides. Là encore, le projet devient crédible, possible. La vision a déjà un pied dans le projet. Tout un art...

L'obsession du client

Au cours des années 1990 et 2000, un jeu courait dans les agences de communication. Il s'agissait de parier sur le nombre de fois où un dirigeant d'entreprise allait dire (dans un discours, une AG d'actionnaires, une tribune dans la presse...), la phrase « Le client est au cœur de notre stratégie ». Elle signalait souvent le manque d'inspiration. Plusieurs consultants ont gagné quelques déjeuners à ce petit jeu. En effet, le client est une donnée essentielle dans l'équation du commerce, tout le monde le sait, tout le monde le dit, le clame, le jure ! Tout le monde est d'accord. Mais combien de sociétés sont capables

de réellement partir du client et de lui seul, de considérer ses attentes comme le fondement de leur action? Très peu. Pour une bonne et simple raison : cela réclame une exigence phénoménale, une capacité de remise en question susceptible de décourager les plus endurcis. Écouter le client demande des nerfs d'acier et une volonté de fer.

Dès les premiers jours d'Amazon, Jeff Bezos a défini son entreprise comme une *customer company*. «La raison d'être de notre entreprise est l'obsession du client, en opposition à l'obsession des concurrents», résume-t-il pour *Vanity Fair*¹. Et, selon lui, le e-commerce est l'outil idéal pour mettre en place une relation client optimale : «Chez Amazon, nous avons une définition très précise du service client, en trois mots : écouter, inventer et personnaliser².» Chaque verbe compte, mais le dernier est absolument essentiel. Les données collectées en ligne permettent de produire du sur-mesure avec la force du prêt-à-porter... rien de plus efficace pour vendre encore plus. Cette arme de précision massive doit se coupler, selon Bezos, avec la simplicité et l'efficacité. Pas besoin de centres d'appels, de numéros verts, de *chatbot*, de contact avec le client. Une seule règle compte : il faut que le système fonctionne pour que personne n'ait de question à poser. La seule «expérience client» qui vaille, c'est la simplicité. Un éditeur français nous l'a confirmé récemment : «Chez Amazon, si vous avez une question, vous

1. Allocution au *Vanity Fair New Establishment Summit*, 20 octobre 2016.

2. Entretien avec Charlie Rose, 28 juin 2000.

pouvez toujours tenter d'écrire un mail, mais cela ne sert à rien. Et quelques jours plus tard, le problème est corrigé. Vous vous êtes énervé, mais vous l'oubliez vite quand le site fonctionne normalement.» À noter : ce témoin préfère ne pas donner son nom. «Inutile de se faire remarquer», plaisante-t-il. Rester anonyme, même – surtout – pour faire un compliment... une autre facette de la relation client selon Amazon.

« Le meilleur service client, c'est celui que le client n'appelle pas, celui à qui le client n'a pas besoin de parler. Parce que tout fonctionne¹. »

Le prix est généralement considéré comme le pivot essentiel d'une politique de séduction de la clientèle. Plus les prix sont bas, plus on trouve l'entreprise attirante, intéressante, utile; c'est bien connu. Les équipes d'Amazon n'ont jamais perdu de vue cet argument. «Nous préférons avoir des marges moindres et plus de clients», a toujours affirmé le fondateur. Elles ont fait du prix un élément de la stratégie et non pas une fin en soi. Les promotions tarifaires ont permis d'attirer les premiers clients, d'affaiblir des concurrents ou encore d'élargir la base d'acheteurs en osant une opération marquante, une «offre que l'on ne peut pas refuser», pour citer *Le Parrain*. L'exemple le plus emblématique reste sans doute le dispositif mis en place pour la sortie du quatrième tome de la série Harry Potter aux États-Unis. Amazon a proposé une remise de 40 % sur

1. Jeff Bezos.

le prix de vente, accompagnée d'une livraison rapide afin que les lecteurs puissent recevoir le livre le jour même de sa sortie officielle, sans aucun surcoût. Le site a perdu de l'argent sur les 225 000 commandes passées en quelques jours, les actionnaires et Wall Street ont remis en doute la stratégie jugée trop coûteuse, mais pour Bezos il s'agissait du meilleur des investissements possibles.

Aujourd'hui, le tarif reste important, mais il passe au second plan derrière l'«expérience Amazon», cet écosystème dans lequel tout se passe en un clic, où tout est accessible, où le site nous conseille pour nos futurs achats, où l'assistant personnel Alexa répond et même devance nos questions, et où nos achats peuvent désormais être livrés à notre domicile ou dans le coffre de notre voiture. Ce service-là, cette insouciance n'ont pas de prix, justement.

Être obsédé par le client est une chose (beaucoup de dirigeants le sont); le communiquer efficacement à ses équipes en est une autre. Outre ses directives et ses discours, Jeff Bezos a diffusé un véritable esprit *client centric*, en misant avant tout sur les méthodes de travail au quotidien. Et comme à son habitude, le détail prime, il est le reflet de l'exigence. Jeff Bezos a, par exemple, supprimé les présentations Powerpoint dans toutes les réunions pour passer à des notes, sous format Word, de six pages maximum afin d'éviter les arguments inutiles. Puis il a poussé cette logique encore plus loin en demandant à ses collaborateurs de rédiger et présenter leurs idées directement sous la forme d'un communiqué de presse, comme si le lancement ou la mise en production pouvait avoir lieu dès la sortie du

meeting. «Si la proposition ne peut pas intéresser très concrètement nos clients, elle perd de son intérêt», explique-t-il. Et c'est vrai : le client est à l'origine de toutes les grandes étapes, de tous les grands services emblématiques du site. La possibilité de vendre ses propres produits sur le Marketplace d'Amazon? L'évolution vers d'autres marchés, même risqués, comme la joaillerie? Elles ont vu le jour dans le but d'offrir un choix toujours plus vaste. La mise en œuvre de 1-Click? Il s'agissait de simplifier au maximum l'utilisation du site. La création du programme Prime? L'internalisation et l'automatisation de la chaîne logistique? Ils représentent des pas de géant pour fidéliser et garantir une meilleure qualité de service. Toute la force d'innovation d'Amazon prend sa source à un unique point : le client.

Deuxième partie

« Vers l'infini et au-delà ! »

Buzz l'éclair, *Toy Story*

L'INNOVATION CHEZ AMAZON, OU L'ÉTERNEL « DAY 1 »

«Ne me dites pas que je ne suis pas capable de faire quelque chose.» C'est l'une des principales répliques de John Locke tout au long des six saisons de la série métaphysique *Lost* de J. J. Abrams. Et c'est aussi la phrase répétée en boucle par Jeff Bezos à ses équipes depuis 1994 pour donner naissance à un mastodonte pesant actuellement 820 milliards de dollars.

Rarement dans l'histoire économique une entreprise aura autant placé l'innovation et le progrès au centre d'une stratégie de réinvention permanente. Pour s'en convaincre, il suffit de lire la phrase gravée – littéralement, il ne s'agit pas d'une simple expression – sur le mur de l'immeuble Day 1, l'un des trois gratte-ciel du groupe inauguré en 2016 à Seattle : *Il reste tant de choses à inventer, tout peut encore arriver. C'est pourquoi pour nous, c'est toujours le jour 1.* Le «Day 1» dont il est ici question, c'est celui que des entreprises contemporaines comme Kodak ou

233 milliards de \$ de CA en 2018, derrière Walmart (qui est certes encore loin devant, avec 500 milliards de dollars), devant Costco, Carrefour, Tesco, Lidl ou Auchan...

32 millions de produits dont 13 % sont éligibles au programme Amazon Prime.

+25 % de croissance annuelle
à ce rythme, Amazon sera le n°1 mondial de la grande distribution au monde dans moins de 10 ans.

N° 2 MONDIAL DE LA GRANDE DISTRIBUTION

amazon

**PLUS DE 310 MILLIONS
DE CLIENTS DANS LE MONDE**

12 milliards d'€ EBITDA
(ratio EBITDA/CA de 8,6 % contre 7 % pour Walmart, 5 % pour Costco et Carrefour).

12 milliards de produits
expédiés à l'horizon 2020.

1^{er} vendeur de livres et d'habillement aux USA
le 1^{er} vendeur non-alimentaire en France.

L'INNOVATION CHEZ AMAZON, OU L'ÉTERNEL « DAY 1 »

Atari ont un jour oublié avant de sombrer lentement dans la nuit. Le « Day 1 », chez Amazon, tient donc autant de l'état d'esprit que du mantra.

En 2017, Jeff Bezos donne un cours à ses actionnaires lors d'une assemblée filmée : « Le jour 2, c'est l'inertie. Suivie par la perte de temps. Suivie par un déclin douloureux et insoutenable. Suivi par la mort. » Éclats de rire dans la salle, applaudissements. « Et voilà pourquoi [chez Amazon] c'est toujours le jour 1. » Silence dans la même salle. En d'autres termes, chez Amazon le choix est simple : innover ou mourir. Demandez leur avis sur la question aux fondateurs de Yahoo et de Lycos... Eux n'avaient sûrement pas stabilisé cette leçon pourtant essentielle du marketing : c'est le besoin non exprimé des clients qui définit l'impact de vos innovations, et non l'inverse. Tout au long de l'histoire de l'entreprise, Jeff Bezos et ses équipes se sont remis en question pour inventer des services capables de devancer les attentes, de faire évoluer l'expérience d'achat, de renforcer la fidélisation des clients. Bienvenue dans le remake d'*Un jour sans fin* à la sauce Bezos, où chaque jour est un éternel recommencement.

Marketplace ou comment j'ai fait passer le client derrière la caisse

Nous l'avons vu, dès ses débuts, Amazon se décrit comme une entreprise fondée sur le client, et non sur la compétition avec ses concurrents. Mais en 1999, le libraire *online* n'a pas encore le cuir épais et s'apprête

à commettre une grosse erreur riche en enseignements. Son nom? Amazon Auctions, l'une des premières tentatives de diversification voulue par le patron, principalement en réponse à un géant naissant : eBay.

Le site est, à la fin des années 1990, le pionnier de la vente aux enchères online entre particuliers. Durant un court laps de temps, Bezos ambitionne de l'engloutir. Adjugé, mais pas vendu : l'OPA sur eBay échoue et Jeff Bezos, dans la précipitation, lance sa riposte Amazon Auctions en partenariat avec Sotheby's. L'idée est de proposer des ventes d'antiquités, de pièces de collection et d'œuvres d'art aux plus offrants. Lancé en mars 1999 sur un site parallèle à Amazon – en ouvrant un nouvel onglet –, Auctions est un échec retentissant; il ferme ses portes en 2000, après que la patronne de Sotheby's aura avoué avoir instauré un duopole avec son principal concurrent Christie's. Le successeur d'Auctions chez Amazon, zShops, qui souhaite proposer à des vendeurs tiers de céder leurs objets sur Amazon.com, ne connaît pas un destin plus clément.

Persuadé de pouvoir absorber le site de vente aux enchères, Bezos s'est heurté à une évidence : les enchères sont un métier, fondé sur une expertise bien spécifique et Amazon, à l'époque, n'est pas reconnu comme légitime dans ce domaine. L'avenir tournera finalement à l'avantage de Bezos puisque eBay, en restant concentré sur les enchères, ne prendra jamais l'ampleur de la firme de Seattle, ne gagnera pourtant jamais sa lettre dans l'acronyme GAFAM. Car s'il est une entreprise qui n'a pas vu arriver le mur du

« Day 2 », c'est bien eBay. Aujourd'hui, il est dépassé sur sa gauche (Le Bon Coin en France, par exemple) et surtout sur sa droite (la Marketplace de Facebook permettant de géolocaliser les vendeurs possédant l'objet de vos rêves). Bezos retiendra une leçon de ce raid manqué : il faut frapper le premier et conserver la longueur d'avance que confère l'effet de surprise.

Ces deux échecs coup sur coup que sont Auctions et zShops ne démoralisent pas Bezos pour autant. Celui-ci, philosophe, en conclut qu'abandonner trop tôt est toujours une erreur. Surtout, il en conservera trois leçons essentielles pour la suite :

1. Ne plus jamais tenter d'imiter un concurrent potentiel.
2. Ne plus jamais s'associer à personne à parts égales.
3. Ne plus jamais externaliser un service d'Amazon en dehors d'Amazon.com.

Cette philosophie du « ne plus jamais » possède un pendant positif : oui, un acheteur peut aussi être un vendeur. Cette conviction, le fondateur d'Amazon l'acquiert très tôt, et ce malgré le flop cuisant de zShops. C'est ainsi que naît la même année, en novembre 2000, Marketplace, une option implémentée sur Amazon.com permettant de référencer, sur les mêmes pages que les livres neufs, les exemplaires d'occasion. Une hérésie mettant non seulement Amazon en concurrence avec ses propres clients, mais aussi en délicatesse avec ses fournisseurs (les éditeurs) inquiets à l'idée que les lecteurs se détournent des produits neufs. Une situation qui inspire à Mark Britto, ancien responsable des paie-

ments chez Amazon, cette phrase définitive : « Comme d'habitude, c'était Jeff contre le monde entier¹. » Cette fois, l'avenir lui donnera raison. En moins de vingt ans, la Marketplace d'Amazon est devenue l'une des plus crédibles au monde. Tout le monde peut tout vendre, c'est aussi simple que ça. Et des outils ont même été développés pour aider les particuliers et les PME du monde entier à vendre leurs produits moins cher que ceux proposés par l'entreprise de Bezos. Il y a ainsi Launchpad, une boutique dédiée à l'innovation et réservée aux start-up, mais aussi des solutions de reporting, de marketing et de sponsoring. En s'appuyant sur l'expertise de la plus grande boutique du monde, les nouveaux vendeurs bénéficient d'une rampe de lancement inédite pour leur business et s'évitent les contraintes logistiques inhérentes au commerce en ligne. Rien qu'en France, Marketplace serait à l'origine de la création de 7500 emplois² et, selon le directeur général d'Amazon France, 10000 entreprises y réaliseraient une partie de leur chiffre d'affaires. Une goutte d'eau conséquente dans le fleuve Amazon : au niveau mondial, c'est près de 31 % des ventes sur Amazon.com qui seraient générées par des vendeurs externes³.

1. Brad Stone, *op. cit.*

2. Source : Keystone Strategy.

3. Source : https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Marketplace.

Amazon Prime : l'esprit club

« Et si nous faisons l'inverse de ce que l'on fait ? » En 2004, Charlie Ward, ingénieur, utilise la boîte à idées dédiée aux employés pour faire une suggestion révolutionnaire à Jeff Bezos. Concrètement, il s'agit d'inaugurer un service de livraison ultrarapide pour les clients les plus impatients (et les plus aisés). Inspiré par les abonnements mensuels aux clubs de musique (comme feu le Club Dial, par exemple), le service premium semble être pour Ward une bonne manière de colmater l'un des rares trous dans l'armure Amazon : proposer un e-commerce « premium », un esprit « club » qui n'était pas dans l'ADN du Web des débuts (média ouvert et démocratique par excellence) et, qui plus est, un club financé par les bénéfices générés par le service « lent » du groupe, passé maître dans l'optimisation des coûts.

Une semaine après la lecture du message interne, Bezos convoque comme seul Bezos sait convoquer : dans un abri à bateaux situé derrière sa maison, à Medina, dans une riche banlieue de Seattle qui a la particularité d'abriter un autre milliardaire, Bill Gates. Dans cet abri à bateaux sont notamment présents Ward et Vijay Ravindran, directeur des commandes d'Amazon, à qui Bezos souffle non seulement que « c'est une super idée », mais surtout que le service devra être opérationnel quelques mois plus tard, pour l'annonce des résultats de 2004. Ce sera chose faite : le service de livraison en deux jours est mis sur pied et annoncé in extremis après avoir été

terminé à 3 heures du matin par des développeurs à deux doigts du burn-out. Prime, dans les faits, est un système d'abonnement permettant d'être livré quarante-huit heures après commande, voire dans la journée pour certaines grandes villes. Pour le client, le coût du service est quasi indolore (79 dollars l'année du lancement aux USA, 120 actuellement, 49 euros en France) et lui assure des livraisons en apparence « gratuites ». Pour Amazon le conquérant, c'est l'ouverture d'un club mondial inédit où chaque livraison express lui fait perdre de l'argent (160 dollars de coûts logistiques par abonnement). « Nous avons pris cette décision alors même que chaque analyse financière nous en dissuadait fortement, témoigne Diego Piacentini, ex-membre exécutif d'Amazon. Pourtant Bezos agissait d'instinct. Il savait que l'offre de livraison express avait changé le comportement de la clientèle, motivant certains à passer de plus grosses commandes. »

Et c'est le cas. Quatorze ans après son lancement, Prime est une réussite; il revendique 100 millions d'abonnés de par le monde et peut se targuer d'être la plus belle innovation de l'e-commerce. C'est désormais l'équivalent de deux pays grands comme la France qui consomment quotidiennement ses services allant de la livraison en un jour à l'accès à la plateforme de streaming Amazon Prime Video, à Twitch Prime¹ ou au cloud d'Amazon, sans oublier la possibilité d'emprunter un livre par mois pour sa liseuse

1. Plate-forme de gaming rachetée par Amazon en 2014 pour 970 millions de dollars, au nez et à la barbe de YouTube.

Kindle en écoutant de la musique sur Amazon Music, concurrent direct de Spotify et de Deezer.

En plus d'être devenu un produit d'appel pour la « machine » Amazon, Prime a obtenu les droits de plus de 3 000 films tout en ayant généré 18 millions de royalties reversés à des productions indépendantes. Ce qui vaut au service imaginé par les équipes de Bezos le statut de Robin des Bois luttant contre les grosses productions hollywoodiennes, qui plus est depuis que les productions d'Amazon Studios ont gagné trois oscars en 2017¹.

Pour autant, ce service payant destiné à fidéliser les clients n'en reste pas moins, sur le papier, déficitaire. Au total, Prime rapporterait 10 milliards d'abonnements à Amazon, alors que l'ensemble des services annexes offerts aux abonnés lui coûterait la bagatelle de 78 milliards². Erreur de calcul? Générosité mal éclairée du fondateur? Certainement pas... Un cercle vertueux se dessine avec clarté et évidence : plus on est abonné Prime, plus on consomme. En moyenne, les clients non Prime dépensent selon le cabinet Consumer Intelligence Research Partners 1 000 dollars par an; ceux qui adhèrent au programme Prime, 1 300 dollars. Quant à ceux qui utilisent l'enceinte Amazon Echo, c'est l'incendie sur la carte bleue : 1 700 dollars par an. Et selon *Forbes*, les abonnés américains de Prime dépenseraient jusqu'à 4,6 fois

1. Respectivement : l'oscar du meilleur acteur pour Casey Affleck dans *Manchester by the Sea* ainsi que du meilleur scénario original, et celui du meilleur film en langue étrangère pour *The Salesman*.

2. <https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/comment-fait-amazon-pour-offrir-670-euros-par-an-a-ses-abonnes-prime-1465328.html>.

plus que les autres clients. Rien qu'en 2017, le nombre d'abonnés a doublé. Il est aujourd'hui disponible dans plus de trente pays et propose lui-même une stratégie contenu/contenant qui lui permet d'injecter ses propres productions dans ses propres tuyaux.

Le service Prime vient également remplacer la télé avec les retransmissions de matchs, notamment, grâce à l'achat de grands-messes sportives telles que les « Thursday Night Football » de la NFL, dont Amazon a acquis en 2017 les droits streaming pour 50 millions de dollars – soit 5 fois plus que Twitter en 2016. Mais aussi l'ensemble des matchs de saison régulière de la NBA (intégrée au catalogue de la plate-forme pour les membres Prime) et bientôt même la Premier League anglaise, pour laquelle Amazon s'est offert 20 matchs par saison dès 2019. Pas sans mal, puisqu'il a fallu ici se battre sur le terrain des géants Sky Sports et BT Sport, en situation de monopole sur le foot anglais. À la manière dont Netflix a, en France, grignoté puis englouti une partie non négligeable des exclusivités du groupe Canal Plus, Amazon bouscule avec Prime la mécanique des droits de retransmission télévisuels, et le récent rachat de vingt-deux chaînes sportives régionales à Disney ne fait que confirmer cette tendance, du moins outre-Atlantique.

Ces clients « premium » qui consomment plus génèrent également plus de données personnelles ; un carburant essentiel au bon fonctionnement de l'intelligence artificielle d'Amazon qui se nourrit de nos habitudes et gestes quotidiens.

Alexa : la voix au cœur du quotidien

« Alexa, j'aimerais regarder l'adaptation en série du *Seigneur des anneaux*.

— Aucun problème, c'est disponible sur Amazon Prime Video.

— Combien ça coûte, Alexa ?

— 5,99 euros par mois... plus 1 milliard de dollars, pour la production. »

Cet échange vaguement surréaliste entre un cinéphile et un assistant vocal n'a pas encore eu lieu, mais ce n'est qu'une question de temps. L'enceinte Echo, développée par Amazon pour être couplée à son assistant personnel intelligent Alexa, devrait d'ici quelques mois proposer un épisode de la saga écrite par Tolkien, puisque ses droits ont été achetés par Amazon en vue d'une adaptation en série pour cinq saisons. Derrière l'anecdote, le cerveau virtuel conçu en 2014 par les équipes d'Amazon est aujourd'hui le centre d'un écosystème tentaculaire, et ses lèvres se nomment Echo.

Echo n'est rien de moins que le haut-parleur intelligent permettant à Alexa de remplir sa fonction de petit génie caché dans la lampe magique. Il joue de la musique, passe des appels, répond aux questions et contrôle tous les objets connectés de la maison. C'est un majordome invisible. Il existe en différents modèles, peut être relié à un aspirateur programmable et même surveiller votre chien à distance – voire lui offrir une friandise – via une caméra. 20 000 produits connectés embarquent le système Alexa dans leurs

moteurs, du micro-ondes aux réfrigérateurs en passant par les thermostats, les lave-linge ou des caméras de surveillance. Aux États-Unis, il est déjà numéro un des ventes avec 70 % des parts de marché¹ sur le secteur des achats *via* enceintes connectées – soit 50 millions d'appareils. En outre, un *app store* est désormais disponible pour inciter marques et développeurs à concevoir des programmes tiers développés par des éditeurs moyennant environ 30 % de commission pour Amazon. En dépit des soupçons de malveillance sur la récolte des datas personnelles, le service vocal est déjà utilisé par des entreprises mondiales comme Pizza Hut ou Starbucks et, à l'image du *Voyager* de *Star Trek*, l'enceinte connectée ambitionne déjà de partir à la conquête de territoires inexplorés. Le premier d'entre eux, c'est la voiture. Depuis le 9 août 2018, la firme de Seattle met à disposition des constructeurs un kit de développement permettant de commander sa musique sans les mains, et bien sûr de piloter à distance les appareils connectés chez soi.

Pour l'heure, le service vocal Alexa est déjà partout sur la planète Terre. Elle permet aux livreurs Amazon d'ouvrir la porte de chez vous en votre absence par le système Amazon Key, étendu à la livraison dans le coffre de votre voiture. Des «maisons Alexa» sont déjà en construction. TRI Pointe Group vient de nouer un partenariat avec Amazon lui permettant de bâtir des maisons intelligentes intégrant dès la remise des clés toute la stratégie Echo placée dans les fondations.

1. *Les Échos*, 23 octobre 2018.

Une aubaine, puisque selon Statista plus de la moitié des foyers américains devraient être connectés à Alexa d'ici 2022. Les hôtels ne sont pas en reste : grâce au programme Alexa for Hospitality, le service vocal s'implante déjà lentement dans les locations saisonnières, les chaînes d'hôtels et on ne serait pas surpris d'apprendre demain la signature d'un partenariat avec Airbnb.

AWS : le cheval de Troie était caché dans un nuage

On a dit d'Amazon que c'était une *customer company*, la plus grande boutique du monde et même une «non-boutique» puisqu'on peut tout y trouver... Mais dans l'esprit de Jeff Bezos, Amazon est d'abord une boîte de technologie. Le fondateur n'a jamais oublié que l'identité de son entreprise reposait avant tout sur une remarquable maîtrise des technologies du numérique. C'est ce qui a présidé à l'une de ses plus habiles (et lucratives) intuitions : le lancement d'Amazon Web Services. Qu'est-ce que AWS? Une gigantesque plate-forme de *cloud computing*.

Pour comprendre d'où vient cette décision, il faut remonter au début des années 2000. Bezos engloutit une somme non négligeable de romans et d'ouvrages spécialisés dans le développement personnel. Dans *Creation : Life and How to Make It* de Steve Grand, livre publié en 2000 (croyez-le ou non mais sa fiche produit sur Amazon est la première occurrence sur Google), Bezos découvre une théorie fascinante :

des blocs simples, dits « primitifs », peuvent donner naissance à une intelligence artificielle capable de gérer des structures complexes. La pierre est posée, le besoin des futurs clients, flagrant : la croissance d'Internet (et notamment de la rapidité du débit) va augmenter les besoins des utilisateurs, et l'augmentation de ces mêmes besoins entraînera une augmentation du stockage de données. Or le stockage coûte cher. Et demande de réelles expertises afin d'assurer la sécurité des systèmes.

Anticipant le très haut débit et l'arrivée de la 4G (et bientôt de la 5G qui propulsera objets connectés et voitures autonomes sur une nouvelle autoroute de l'information), Jeff Bezos va trouver dans ses propres entrepôts la clé d'une nouvelle porte à ouvrir. Au départ conçu comme une ressource interne, le stockage *made in Amazon* sera dès 2006 offert à tous ceux qui le souhaitent. Sauf que cette fois, il n'est pas question de stocker des livres sur des palettes, mais des datas sensibles sur des serveurs sécurisés et situés à distance.

Amazon Web Services propose donc du temps de serveur disponible. Qui plus est alloué aux entreprises en leasing dans vingt régions du monde. La liste des clients constitue à elle seule la preuve de la réussite d'AWS : Spotify, Yelp, Instagram, la NASA, la CIA... Vous avez bien lu : même la CIA fait confiance à Amazon pour la sécurité de ses serveurs. Même Netflix, pourtant concurrent forcené d'Amazon Prime Video, est hébergé sur le cloud d'AWS. Mais au-delà des énumérations de noms et de chiffres prestigieux, ce qui est notable dans l'innovation AWS, c'est

l'accélération exponentielle du business model. « Bezos avait cette vision de dizaines de milliers de machines à 200 dollars empilées en racks, témoignera plus tard Alan Atlas, ex-responsable du Cloud chez Amazon. Il fallait que cela s'étende inexorablement. Bezos avait lui-même dit : « Il faut que cela puisse s'étendre à l'infini sans le moindre temps mort. L'infini ! »

Aussi éloigné que soit AWS du service de base (expédier des livres par Internet, vous vous en souvenez ?), celui-ci s'impose peu à peu dans les hauteurs des graphiques jusqu'à devenir, en 2015, le secteur le plus rentable de l'entreprise (soit 7 % du chiffre d'affaires d'Amazon en 2015¹). Et ce en dépit d'une faible marge qui en aurait effrayé plus d'un. Le calcul pour Bezos ? Toujours le même. Miser sur le long terme pour justifier les immenses investissements dans ces racks de serveurs, puis décourager la concurrence avec l'énormité de ces mêmes investissements à court terme. La stratégie d'endurance, elle, paie grâce à une conviction popularisée plus tard par l'économiste Jeremy Rifkin : l'avenir appartient aux réseaux décentralisés et redistributifs d'énergie. Une théorie essaimée par Bezos lui-même dès 2009 : « La meilleure analogie que je puisse trouver est celle du réseau électrique. Remontez une centaine d'années en arrière, si vous vouliez de l'électricité, il vous fallait bâtir votre propre usine [...] puis dès que le réseau électrique fut installé, ils laissèrent tomber leurs générateurs électriques et se mirent à acheter de l'électricité

1. https://fr.wikipedia.org/wiki/Amazon_Web_Services.

au réseau. [...] Et c'est ce qui commence à se passer avec l'informatique. » Une intuition sidérante : AWS représente aujourd'hui 33 % de parts du marché du cloud computing.

Évidemment, AWS doit faire preuve, au jour le jour, d'une qualité sans faille ainsi que d'une importante réactivité opérationnelle pour répondre à des besoins aussi divers que ceux de Spotify ou de la Nasa. Les pannes sont très rares, mais leur simple perspective fait trembler Internet et l'économie mondiale. Le jeu en vaut de toute façon la chandelle : la réussite économique d'AWS permet à Amazon de financer des investissements risqués et l'exigence technique mise en œuvre pour les clients bénéficie à Alexa dont l'intelligence artificielle repose en grande partie sur la solidité des serveurs AWS. La naissance récente d'AWS Outposts – qui permettra aux clients d'exploiter l'infrastructure et les services AWS sur site – vise quant à elle à phagocytter encore un peu plus les marges de Cisco, Dell et Hewlett Packard en prenant pied directement sur leur terrain – le cloud privé.

Si le grand public peine encore à voir l'utilité de ces avancées, en coulisses les professionnels déjà s'inquiètent de leur dépendance à AWS, toujours en pleine expansion : avec un chiffre d'affaires de 17,5 milliards de dollars en 2017, sa taille devient si gigantesque que Bezos pourrait, à terme, être obligé de lâcher du lest, histoire de rassurer ceux qui accusent Amazon de recueillir les données de ses clients (*via* Amazon.com) mais aussi de les stocker sur des serveurs (*via* AWS) dont lui seul possède les

clés. Mais que les actionnaires du groupe dorment tranquilles : même séparé de la maison mère pour éviter le conflit d'intérêts, AWS pèserait, selon les experts, 600 milliards de dollars ; ce qui en ferait l'une des dix sociétés les plus rentables au monde.

Finalement, peu importe le scénario à venir, il restera circulaire. La domination prochaine du *machine learning* devrait jouer pour Amazon. La firme de Seattle vient d'ailleurs d'inaugurer une marketplace dédiée à l'intelligence artificielle ; 150 algorithmes sont déjà proposés aux développeurs pour accroître l'apprentissage automatique lié au *cloud computing*. L'objectif, à terme : réduire encore un peu plus l'interaction humaine. Et c'est paradoxalement dans le monde réel, en boutique, que cette vérité se révèle déjà la plus visible...

Brick and Mortar : le retour au monde réel

Les années 2000... On n'entendait parler que de dématérialisation et de virtuel. Les journaux imprimés étaient condamnés au même sort que celui des dinosaures. La vie réelle, le monde visible était peu ou prou promis à la disparition au profit du Web. Et Amazon était l'un des acteurs clés de ce nouveau mouvement. Dix-neuf ans plus tard, que fait la firme de Seattle ? Elle revient dans le réel, au cœur même de notre quotidien avec des boutiques, « à l'ancienne », serait-on tenté de dire. Une tendance de fond, inattendue, qui mérite que l'on s'y arrête. Car tout ce qu'Amazon a

mis en place jusqu'ici va dans le même sens : « court-circuiter » les points de vente : entrepôts robotisés, système de livraison ultra performant, programme Prime, choix des drones ou des navettes autonomes comme futurs vecteurs de livraison... Demandez à n'importe quel distributeur dans le monde ce qu'il pense de la stratégie d'Amazon, il vous répondra que Jeff Bezos a créé le site capable de livrer tous les produits possible en un temps record. Il ne vous parlera certainement pas d'un quelconque lien entre Amazon et la disparition des points de vente. Donald Trump est du même avis. Il a lui-même écrit un tweet ravauteur pour fustiger l'entreprise qui tue les petits commerçants (en affirmant clairement que ces derniers payaient leurs impôts, eux, contrairement à Amazon). Après cet emportement numérique, l'action Amazon a considérablement baissé.

La vision de Jeff Bezos repose sur une approche systémique du commerce. En bon informaticien et en logisticien de génie, il cherche à automatiser tout ce qui peut l'être. Pour lui, le fait de confier à un conseiller une relation client n'est pas rentable. C'est même un aveu de défaite. Trop aléatoire, trop difficile à dupliquer, à systématiser...

C'est donc aux algorithmes d'envisager tous les cas de figure, toutes les hypothèses que la vente d'un produit à un consommateur peut générer. Jeff Bezos a su très tôt faire appel à l'utilisation des données pour faire progresser son business. Quand on a plus de 300 millions de clients et le même nombre de produits référencés, on a une connaissance très précise des achats des consommateurs. À partir de ce constat,

il a identifié des conseillers peu coûteux, efficaces, et tout à fait légitimes pour donner un avis puisqu'ils ont utilisé le produit dans des conditions réelles. De plus, ils sont au-dessus de tout soupçon puisqu'ils ne sont pas payés par les fabricants ou les distributeurs. Ces conseillers irréprochables, ce sont les clients Amazon. Avec leurs commentaires, leurs conseils, leurs notations, ils tiennent une place centrale.

Quand vous recherchez un produit que vous n'avez jamais acheté, les avis des consommateurs vous permettent de savoir comment le produit se présente dans son emballage de livraison, s'il était conforme aux attentes, si l'aspect général du produit est proche de la photo présentée sur le site, si les caractéristiques d'un produit venant d'un autre pays sont conformes aux standards de pose et d'usage de votre pays. L'ensemble de ces commentaires, des plus triviaux aux plus sophistiqués, garantit une expérience réelle, donc rassurante, voire honnête, du produit que l'on souhaite acheter.

Amazon a compris qu'il était plus économique et plus rentable de stimuler les clients pour qu'ils donnent leur avis sur leur achat plutôt que de former et payer des conseillers. Une intuition de génie, totalement en phase avec la dimension participative du Web.

Mais les datas peuvent-elles quitter le virtuel pour permettre d'organiser l'offre dans un magasin physique? Oui, et Amazon va le prouver avec ses premiers magasins physiques : les Amazon Books. Le premier a ouvert en novembre 2015.

Avec ces librairies d'un genre nouveau, Amazon s'appuie sur les données des ventes en ligne. On n'y retrouve que les 20 % des livres les plus vendus sur le site Web. Le merchandising reprend des étagères de moins d'un mètre de large avec une promesse extrêmement simple et compréhensible inscrite sur le fronton : les livres les plus achetés dans votre ville, les cent livres qu'il faut avoir lus dans sa vie extraits d'Amazon.com, les livres les mieux classés par catégories : polars, science-fiction, romans, cuisine, les livres les plus lus par les utilisateurs de Kindle... Les livres qui bénéficient des meilleurs scores jouent un rôle clé dans ce dispositif. Non seulement les livres vendus dans ces librairies ont reçu de bonnes évaluations, mais les avis sont lisibles devant chaque ouvrage.

En résumé, ici on ne vend que ce qui se vend déjà, ce qui a du succès sur le Web. Pour tout le reste, il faut aller sur le site. Cette manière de procéder change complètement le rôle du point de vente. Il n'a plus vocation à détenir toute l'offre mais au contraire à proposer une sélection des produits les plus appréciés, comme une sorte de best-of du Web dans le monde physique. Il n'est pas là non plus pour transmettre un avis ou un conseil. Il laisse les clients parler directement aux clients, ce qui permet aussi d'humaniser la marque.

La communication Amazon a très longtemps pris appui sur ces notations et commentaires. Les films de publicités Amazon racontaient l'histoire que le véritable avis consommateur laissait imaginer. Un père qui avait acheté une brosse à cheveux si efficace

que ses filles se l'arrachaient. Un père qui avait offert un skate à son fils lui transmettant ainsi sa passion et les valeurs de la glisse urbaine. Un vieux monsieur vantant les qualités pratiques d'un chariot à provisions pour faire les courses. Tous ces films publicitaires ont plusieurs vertus. Ils mettent en valeur les clients dans une dimension intime et émotionnelle. Le produit n'est pas seulement décrit comme un objet utilitaire mais aussi comme un lien, le début d'une interaction entre les membres d'une famille ou des voisins. Une dimension humaine qui manque cruellement à un site de e-commerce. Ce qui est là encore frappant, c'est la grande intelligence avec laquelle Amazon utilise la communication et notamment la communication télévisée. Souvent les pure players préfèrent le seul canal digital pour renforcer leur image de marque. À l'inverse, Amazon privilégie tous les canaux y compris les prospectus ou le catalogue papier à Noël. L'entreprise créée par Jeff Bezos va encore franchir un pas avec Spark. Ou comment passer des avis clients au réseau social de shoppers avec Spark, pour l'heure un réseau social de consommateurs limité aux États-Unis – un pavé dans la mare de Facebook. Spark permet aux clients de contribuer par des avis, mais également par des photos personnelles du produit. Tous les clients Prime bénéficient des informations contenues dans ce réseau. Et tous les clients Prime sont potentiellement contributeurs. Les avis sont classés par centres d'intérêt ; livres, décoration, technologie, do-it-yourself, mode... Comme sur le site, vous êtes incités à

participer, à apporter votre pierre à l'édifice; ceux qui lisent vos commentaires voient votre profil.

Si Spark se révèle concluant, il constituera un puissant levier pour commercialiser ses emplacements publicitaires et sa data auprès des marques. Le réseau social en dit aussi beaucoup plus sur le besoin de rendre plus profitable encore l'entreprise Amazon. Les business models de Google et de Facebook sont faciles à comprendre. Étant donné le nombre de clients et de visiteurs sur Amazon, les profits seront rapidement au rendez-vous. Jeff Bezos a lancé en 2015 une régie publicitaire dont la vocation est de valoriser les données d'Amazon auprès des annonceurs. Amazon a un rapport à ses visiteurs, à ses clients, que Google et Facebook n'ont pas. On va sur Amazon avec l'intention d'acheter et de consommer. On peut se rendre sur Facebook pour parler à un ami ou se divertir. On peut se rendre sur Google pour poser une question sur l'actualité mais pas obligatoirement pour acheter. Or l'acte d'achat est une mine d'informations, un révélateur...

Une étude présentée par le site emarketer.com en mars 2018 prouve qu'Amazon talonne Google sur les recherches qui précèdent un achat. Amazon est en fait devenu le deuxième moteur de recherche. La même source montre que les revenus prévisionnels d'ici à 2020 liés aux dépenses publicitaires de Google s'érodent aux États-Unis. Les avis des consommateurs ne sont plus seulement un formidable levier pour inciter les clients à partager leurs expériences. Ils deviennent une data qui une fois analysée permet de vendre des quantités de produits. Amazon a

transformé ses utilisateurs en une audience qualifiée. L'entreprise de Seattle est prête à monnayer ces données, comme Facebook et Google commercialisent nos comportements consommateurs sur leurs plateformes. L'avantage compétitif d'Amazon est lié à son savoir-faire. Les catégories d'audience vendues auprès d'annonceurs sont composées de consommateurs que le site de e-commerce connaît mieux que quiconque puisqu'ils sont passés à l'acte d'achat. Amazon vend du retour sur investissement.

La régie Amazon, nouvellement nommée Amazon Advertising, va rentabiliser une innovation qui pourrait encore plus bousculer le marché de la recherche sur lequel Google est encore leader. Car bien au-delà de Spark et du site Amazon.com, c'est autour de la requête vocale qu'Amazon est en train de construire un tentaculaire écosystème de vente de mots-clés. Amazon est déjà leader des assistants vocaux aux USA avec près de 70 % de parts de marché. De quoi sérieusement stresser Google sur l'avenir de son business model. Le lancement récent du concept Amazon 4-star (dans trois villes américaines) montre que les tentatives de la marque dans les magasins physiques, dans la lignée du concept développé par Amazon Books, se poursuivent. 4-star est une boutique non alimentaire de centre-ville proposant les 20 % des produits non alimentaires les plus achetés sur le site Amazon.com. Le nom du site fait bien sûr référence au fait que tous les produits sélectionnés ont reçu une notation de plus de 4 étoiles sur 5. Les magasins n'ont rien d'extraordinaire. Ils sont même décevants dans leur parcours d'achat, mais leur intérêt repose

essentiellement sur la mise en avant de produits « stars » qui ont reçu l'agrément de ceux qui les ont achetés. Le succès engendre le succès.

Signe intéressant pour tous les distributeurs mondiaux concurrents d'Amazon : le point de vente n'est pas mort, y compris aux yeux de Jeff Bezos. Pourquoi ? Parce qu'un site Internet aura toujours du mal à susciter l'achat d'impulsion.

Pour l'instant Amazon glisse dans votre parcours des propositions censées vous intéresser après analyse de votre liste de courses. Peut-être qu'un jour, grâce à ses magasins 4-star, Amazon aura suffisamment de données pour inventer un parcours d'achat d'impulsion personnalisé sur son site. Mais, pour l'instant, le magasin reste le canal le plus adapté.

Amazon Go

Jeff Bezos a souvent dit que pour être un grand distributeur il fallait maîtriser la vente de textile et la vente de produits alimentaires frais, les deux Graal de la profession. Le glamour et le plaisir d'achat du textile associés à la quotidienneté des produits frais et gourmands. C'est pourquoi l'annonce du lancement d'Amazon Go, en 2016, a fait l'effet d'une bombe. Amazon cherche à « disrupter » les distributeurs sur leur propre terrain : les magasins physiques.

Amazon Go ne repose pas sur les avis des consommateurs, mais sur le cumul de technologies pointues pour inventer la première boutique sans caisse, sans

cash et donc sans attente, sans temps perdu. L'ironie veut donc que ce soit un e-commerçant qui invente le magasin du futur. Pour avoir vécu l'expérience Amazon Go, je peux certifier que le résultat est spectaculaire. Toutes les promesses sont tenues.

Il s'agit de lieux de vente de petites surfaces entre 150 et 350 m², qui sont 100 % orientés vers le gain de temps et le parcours client le plus fluide possible. La technologie fait tout le travail. Vous êtes identifié en passant le portique. Le QR code qui correspond à votre compte Amazon et son système de paiement permet de relier votre visage à votre compte. Vous êtes géolocalisé dans le point de vente. Et la même technologie de reconnaissance – mais d'objet cette fois – associée à un suivi des écarts de poids sur les étagères permet de savoir que vous étiez à tel endroit, que vous avez pris tel produit de tel grammage en main. Rien n'échappe à Amazon Go. L'achat est immédiatement placé sur une facture virtuelle dont le montant sera débité une fois franchi le seuil du magasin. Disons-le tout net : Amazon Go est une réussite.

L'offre réduite mais bien pensée est issue de Whole Foods. On y trouve ce qui est nécessaire. Amazon Go reste un magasin de proximité classique comme on peut en trouver des milliers dans toutes les grandes métropoles du monde. En revanche, le passage du portique sans s'arrêter, sans avoir à sortir sa carte bleue tient du miracle, de la prouesse. Il crée une sensation de liberté sans pareille dans le cerveau du consommateur.

Il est très difficile de revenir à la réalité et de s'arrêter pour faire la queue dans un magasin après avoir

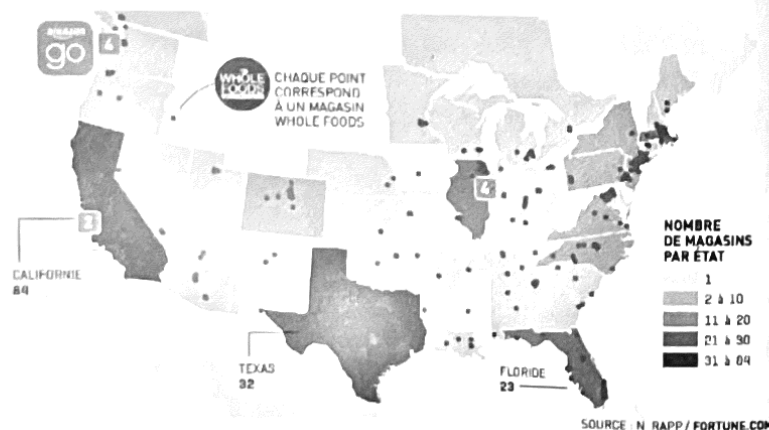
UN NOUVEAU COMBAT DE MAILLAGE DU TERRITOIRE AMÉRICAIN

ENJEU

📍 Couvrir l'intégralité des USA en créant un large maillage territorial de magasins Amazon Go et Whole Foods.

🏠 3 000 ouvertures Amazon Go d'ici 2021 dans les grandes villes pour répondre aux besoins des urbains pressés.

🌳 Une expansion du réseau Whole Foods (448 magasins en 2018) dans les zones périphériques et rurales des USA pour se doter de lieux de livraison Prime Now.



L'INNOVATION CHEZ AMAZON, OU L'ÉTERNEL « DAY 1 »

vécu cette expérience. Pour les actifs, les gens pressés, pour tous ceux qui veulent réduire ce temps des courses, le magasin sans caisses crée un standard incontournable.

Quel est le point commun entre un Amazon Books, un Amazon 4-star et un Amazon Go ? Ce sont tous des formats de centre-ville. Amazon a déjà installé une logistique de livraison adaptée à la clientèle de centre-ville. Alors pourquoi créer des formats de magasins en plus ?

Parce que d'ici 2030, 60 % de la population mondiale habitera dans des zones urbaines. Jeff Bezos, en bon déchiffreur du futur, a anticipé ces évolutions. Ces boutiques associées à la logistique Amazon vont densifier encore le maillage de l'entreprise au cœur des zones urbaines. On pourra indifféremment récupérer les achats chez soi, dans le coffre de sa voiture, dans les transports en commun, dans les magasins Amazon...

Dans la foulée du prototype inauguré à Seattle début 2018, deux autres Amazon Go ont poussé à « Rainy City » (surnom de Seattle), suivis par San Francisco (2 magasins), Chicago (4 magasins) et New York (une ouverture est prévue pour 2019), et la firme cherche actuellement des espaces commerciaux au Royaume-Uni, première terre d'élection « européenne » de son déploiement sans caissiers ni personnel.

La raison de ce succès inattendu de la part d'un acteur ayant commencé par bousculer – pour ne pas dire plus – l'industrie du livre ? Le client, toujours le

client. Une étude de *The Verge*¹ menée en collaboration avec le cabinet Reticle Research révèle qu'Amazon reste de loin la marque technologique la plus fiable et la plus appréciée par les consommateurs. De quoi donner des ailes à Bezos. Le cabinet d'audit Brick Meets Click estime d'ailleurs que les boutiques Amazon Go pourraient générer annuellement 2700 dollars par mètre carré, soit plus que n'importe quel autre géant de l'industrie physique, exception faite des Apple stores. Trois mille ouvertures de boutiques seraient prévues pour les prochaines années, et elles pourraient à elles seules ringardiser le commerce traditionnel dans son ensemble.

Suffisant pour calmer les ardeurs d'Amazon ? Pas certain. Alors qu'on lui demandait en novembre dernier son avis sur la faillite de Sears, le géant américain de la distribution, Jeff Bezos eut cette phrase définitive pour son auditoire médusé : « Amazon n'est pas trop gros pour échouer. En fait, je prédis qu'un jour, Amazon échouera. Amazon va faire faillite. Si vous regardez les grandes entreprises, leur durée de vie est de trente ans, jamais plus de cent ans. Si nous commençons à nous concentrer sur nous-mêmes, au lieu de nous concentrer sur nos clients, ce sera le début de la fin. Nous devons essayer de retarder cette journée le plus longtemps possible. »

Et pour retarder ce déclin programmé, Jeff Bezos possède l'arme ultime : les brevets.

1. <https://www.theverge.com/2017/10/27/16552614/amazon-popularity-user-survey-prime-echo-trust>.

4

LES BREVETS D'AMAZON : LE FUTUR EN VENTE « LIBRE »

7 h 30 du matin. Vous venez de vous réveiller. Une playlist se lance automatiquement. Vous ne connaissez aucun de ces morceaux, mais ils vous plaisent immédiatement. Ils ont été choisis par Alexa, suivant vos goûts et vos achats récents. Peu à peu, vous quittez la douceur du sommeil, vous vous redressez et vous asseyez sur le bord du lit. Les volets de votre chambre s'ouvrent aussitôt. Votre assistant personnel a reconnu cette posture qui annonce votre lever. Direction la salle de bains, déjà allumée, avec la douche à la température idéale. Le miroir vous propose plusieurs choix d'intensité pour l'éclairage. Il est également équipé de caméras et de divers systèmes de mesure qui analysent votre poids, vos pupilles. Le check-up est en cours. « Miroir, mon beau miroir, dis-moi qui est le plus beau. » Pas vous, pas ce matin, vous avez légèrement grossi, annonce Alexa. Rien d'inquiétant, mais il va falloir reprendre un régime alimentaire sain. Alexa vous fait déjà

de production du *textile on demand*, un secteur stratégique où Jeff Bezos espère, une fois encore, réduire les parts de marché des acteurs traditionnels.

5

UNE STRATÉGIE D'ACQUISITION PEUT EN CACHER UNE AUTRE

«Je vais aller faire du shopping avec toi.» Nous sommes en 1998. Contrairement aux apparences, Jeff Bezos parle bel et bien stratégie d'entreprise avec Randy Tinsley, son tout nouveau directeur du développement, débauché chez Intel. Faire du shopping : c'est-à-dire repérer et acheter les entreprises intéressantes. Du lèche-vitrines à grande échelle.

Les libraires online (l'anglais Bookpages et l'allemand Telebuch), la base de données cinématographiques IMDb, la place de marché en ligne Exchange.com ou encore Alexa, toutes ces entreprises, on l'a vu, se retrouvent à la fin des années 1990 dans le panier de Jeff Bezos. Il ne s'agit pourtant que d'une première vague. Suivront, dans le courant des années 2000, d'autres rachats essentiels pour le développement de la firme dans le domaine du livre : Goodreads (un site de critiques et de notation d'ouvrages), Audio Audible¹ (livres audio) ou encore

1. Coût de l'opération : 500 millions de dollars.

AbeBooks (un libraire en ligne avec un stock de 200 millions de références neuves, rares ou épuisées) seront absorbés afin de placer Amazon sur la première marche de la vente de livres en ligne. Ce n'est qu'un début.

« Si Amazon fait du bénéfice, c'est un mauvais trimestre, confiera, en 2018, Cooper Smith, conseiller et analyste d'Amazon¹, la stratégie est de générer d'importants revenus et de les utiliser pour réinvestir dans l'entreprise. » C'est certainement cette envie de démultiplication qui rend aujourd'hui la définition d'Amazon si complexe. Et, depuis les années 2010, le mouvement s'est accéléré. Les opérations d'acquisitions *blitzkrieg* visent à lui assurer des positions fortes dans un temps record tout en protégeant son leadership sur des secteurs si variés qu'il devient presque impossible de limiter son influence mondiale.

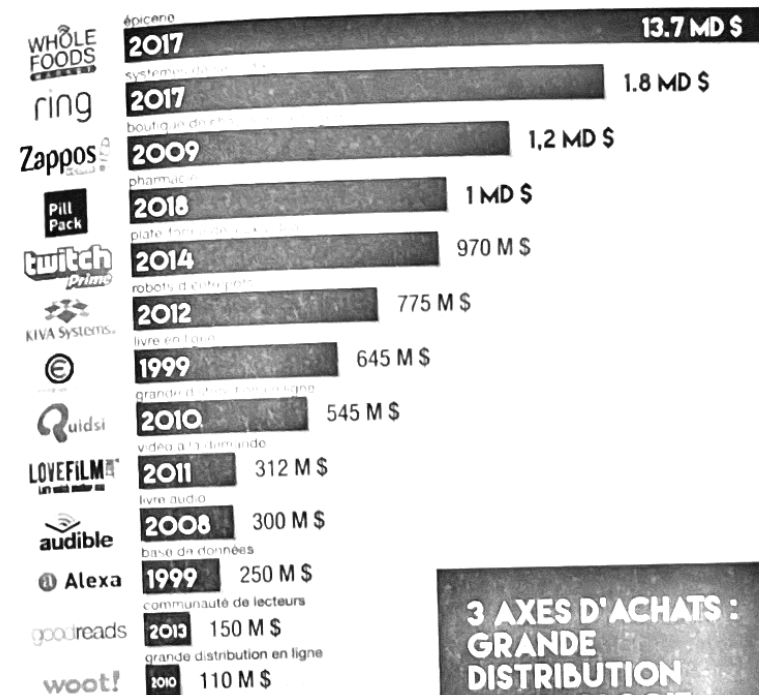
Il suffit bien souvent d'un chiffre pour tout comprendre, pas d'une étude fouillée de spécialistes ou d'un ouvrage de sociologue. Non, un simple chiffre : rien qu'en 2017, Amazon a représenté 44 %² de toutes les dépenses online aux États-Unis. Quant au shopping de Jeff Bezos, digne d'un Monopoly géant, il semble actuellement se focaliser sur trois types d'achats : les entreprises liées aux secteurs de la technologie, celles de la distribution et enfin les médias. Cette frénésie d'acquisition pourrait paraître *a priori* chaotique, mais elle suit en fait deux axes stratégiques

1. *L'Irrésistible Ascension d'Amazon*, ARTE, <https://www.youtube.com/watch?v=Pxt3rKaX6m0>.

2. <https://www.cnbc.com/2018/01/03/amazon-grabbed-4-percent-of-all-us-retail-sales-in-2017-new-study.html>.

TOP 13 ACQUISITIONS

Amazon digère des entreprises qui lui servent à renforcer son arsenal logistique et commercial.



**3 AXES D'ACHATS :
GRANDE
DISTRIBUTION
TECHNOLOGIE
CONTENU**

essentiels : la logistique et la fidélisation. Et ce pour une logique d'intégration que nous qualifierons de verticale et une autre logique, que nous qualifierons de circulaire. La première a pour but d'améliorer en permanence la logistique Amazon au sens large (prise de commande, gestion de stocks, délais de livraison...), la seconde vise la fidélisation. Explications.

Le modèle d'intégration verticale : pour renforcer le cœur de métier

Quand on parcourt quotidiennement la presse, on peut avoir le sentiment furtif qu'Amazon part dans toutes les directions, à la vitesse d'une voiture de course pilotée par un homme qui ne connaît que la pédale d'accélérateur. Magasins physiques, assistants vocaux, petits producteurs, drones, rachat d'entreprises, marché publicitaire... Jeff Bezos fait feu de tout bois.

Pourtant, en observant attentivement la stratégie et les actions de cette entreprise, il se dégage une cohérence. Tout d'abord par ce que nous nommerons l'intégration verticale. De quoi s'agit-il exactement ? D'une méthode qui vise à améliorer sans relâche le process sur l'ensemble de la chaîne de production et de livraison. Le premier niveau de cette intégration verticale, c'est la prise de commande. Comment l'améliorer quand vous n'avez pas de vendeurs, pas de magasins ? Vous vous trouvez totalement contraint par les potentialités de la technologie.

Au départ, il fallait un ordinateur avec une souris et un clavier. Ce n'était pas très compliqué, mais il fallait tout de même savoir se servir d'un ordinateur. Puis, avec le développement du mobile et le déblocage des smartphones via l'empreinte digitale, il est devenu plus simple de sécuriser le paiement et plus facile d'effectuer une commande *via* le mobile. Il suffisait de choisir son produit et de passer commande. Plus besoin de rentrer un code ou son numéro de carte bleue. Amazon a systématiquement collé à ces évolutions, en saisissant immédiatement quels seraient les avantages de ces nouvelles solutions technologiques dans le parcours d'achat de ses clients.

C'est le cas du « bouton Dash » par exemple. Un bouton aux couleurs de votre marque préférée de café ou de lessive qui peut se positionner au plus près de l'endroit où le produit se stocke ou se consomme. À côté de la machine à café par exemple, de façon à appuyer sur le bouton de commande avant de tomber en rupture de stock. Toutes les grandes enseignes ont intérêt à jouer le jeu.

Plus récemment, Amazon a lancé un test de reconnaissance d'objet sur Snapchat. Il suffit de photographier les baskets ou le produit cosmétique que l'on souhaite acheter pour atterrir sur la page du produit correspondant ou sur des références proches de la photo initiale. La commande se fait directement. Plus besoin de taper un nom de marque ou un nom générique. La reconnaissance d'objet effectue le travail d'identification pour vous. Le principe n'est pas neuf mais, couplé avec l'application Snapchat, il prend une autre dimension.

Toutes ces solutions illustrent l'un des axes essentiels d'Amazon (qui n'a pas changé depuis ses premiers jours) : faciliter au maximum le parcours client. Moins il y a d'étapes, moins le support technique est difficile à manipuler, plus le consommateur est enclin à commander.

La stratégie d'intégration verticale vise donc à consolider le modèle, à renforcer en permanence les atouts qui ont fait la réussite du site. Amazon a jusqu'à présent vendu ses produits *via* des canaux technologiques qui ne lui appartenaient pas, comme l'ordinateur, ou le smartphone. Les tablettes Amazon sont certes de qualité et bon marché, mais elles n'ont pas remporté le succès des iPad d'Apple. En stratège aguerri, Jeff Bezos s'est donc attaqué à la rupture d'après. Celle qui va sans doute corriger toutes les imperfections des outils technologiques précédents. Et avant que ses camarades GAFAM aient déployé et imposé leur format au marché. Cette rupture, c'est la commande vocale. La capacité pour nous tous d'interagir *via* l'interface la plus simple et l'une des plus précises qui soient : la voix.

Un enfant de quatre ans peut donner un ordre simple. Une personne âgée technophobe peut accepter de passer commande *via* la voix. Rien de plus naturel. C'est le pari qu'est en train de remporter Amazon avec ses assistants vocaux. Le développement d'Alexa s'inscrit dans une démarche stratégique clairvoyante qui consiste à améliorer sans cesse la prise de commande pour la rendre toujours plus simple, toujours plus intuitive et toujours plus universelle.

Si Google s'est lancé en premier, Amazon a déjà gagné la bataille de développement du marché.

Aujourd'hui, on l'a vu, 70 % des assistants vocaux aux États-Unis sont issus d'Amazon. Ils tracent une voie royale dans le catalogue des 600 millions de produits référencés sur le site Amazon.

Alexa avait au départ le format d'une enceinte portable. À partir d'un premier modèle, Amazon a décliné une gamme d'une petite vingtaine d'objets connectés dont certains sont capables de diffuser de la vidéo (Amazon Echo Show). Tous ces objets possèdent une vertu essentielle : ils positionnent Amazon au cœur de chaque foyer, avec discrétion. Ces petites enceintes ne font pas peur. Elles ne sont pas chères (moins de 80 euros) et ne requièrent aucune compétence particulière, aucune connaissance technique. L'installation réclame bien un smartphone, mais une fois l'appareil connecté, seules les coupures d'électricité et la mauvaise qualité du wi-fi peuvent interrompre le service vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Avec elles, Amazon commercialise des milliers de produits *via* une interface maîtrisée à 100 %. Le Graal de tout professionnel du e-commerce (du commerce tout court, d'ailleurs). Avec la gamme Alexa, Jeff Bezos et ses équipes s'imposent comme les concurrents directs de Google qui régnait jusqu'ici en maître sur le territoire de la recherche de mots-clés Web. Avec Amazon, il n'y a même plus besoin d'écrire un mot clé. Le prononcer suffit.

Amazon a compris depuis longtemps comment dominer un marché : il faut imposer son format, créer le standard. En clair, le géant du e-commerce ne

cherche pas à faire de sa gamme Alexa un succès commercial (même s'il n'a rien contre, bien sûr...), il souhaite surtout proposer à la vente sa technologie de reconnaissance vocale à tous les fabricants qui souhaitent l'acquérir. L'objectif? Intégrer à tous les objets de la maison, du plus avancé technologiquement au plus trivial, une interface vocale. Désormais, un four à micro-ondes, un réfrigérateur, un thermostat, une ampoule, une box TV (Amazon a lancé le Fire TV Cube)... sont appelés à devenir des assistants vocaux capables de prendre en charge n'importe quelle commande.

Mais ce n'est pas tout : l'entreprise est allée encore plus loin dans cette démarche qui consiste à imposer son format. En créant le fonds Alexa Fund doté de 100 millions de dollars, Amazon investit dans tous les services et start-up prometteuses dans le domaine du service à la personne et de la domotique. Alexa Fund réunit dans son écurie près de trente entreprises, dont Petnet, qui propose des distributeurs de croquettes connectés, Ecobee et ses thermostats intelligents, ou encore Nucleus, ce gros interphone connecté à tous vos *devices*, sans oublier Embodied qui travaille sur l'humain augmenté grâce à la robotique... Toutes ces sociétés développent ou utilisent l'intelligence artificielle et viennent chacune enrichir la proposition de valeur Alexa.

Amazon est donc en train d'inonder le marché de sa technologie pour nous rendre la vie toujours plus facile, où que nous nous trouvions. À l'heure où j'écris ces lignes, pas moins de 12 000 objets intègrent déjà le système Alexa dans leur conception.

Des grands constructeurs automobiles tels que Toyota, Volkswagen ou SEAT ont déjà signé des accords dans ce sens. Et c'est loin d'être terminé. Alexa possède la parole, on a vu qu'elle aura bientôt un corps, le robot domestique Vesta, pour se déplacer dans la maison et remplir quelques tâches simples. Vesta préfigure la domotique du futur, portée par un robot qui servira d'interface entre nous et l'ensemble des objets connectés de la maison. Vesta surveillera la maison en notre absence, se substituera pour des missions simples ou répétitives. Amazon a toujours cherché à simplifier la prise de commande et le parcours client. Alexa (dans ses différentes incarnations) en est le stade ultime, d'une efficacité encore jamais connue.

Le deuxième pilier de la stratégie d'intégration verticale ne se concentre plus sur la commande. Il concerne la succession d'étapes qui s'étend du stockage à la livraison. Amazon est un logisticien hors pair, l'un des meilleurs dans son domaine. Jeff Bezos a été lui-même au cœur des choix et innovations en matière de développement de ses entrepôts. Il a recruté les meilleurs pour l'aider à développer la longue traîne, qui consiste à stocker dans ses entrepôts un très grand nombre de références en faibles quantités. Comme il l'a fait avec le parcours client, Bezos vise la simplicité et l'efficacité maximales dans son approche de la logistique. Chaque innovation, chaque acquisition doit aller dans ce sens.

L'achat de Kiva System (devenu Amazon Robotics) a permis d'améliorer la productivité des entrepôts. Cette entreprise de robotique a imaginé des automates qui transportent les rayonnages pour rapprocher les

produits des employés. Ainsi, c'est l'automate qui se déplace et non la personne. Pour l'instant, Amazon a besoin de préparateurs, mais pour combien de temps encore ? Le système devrait permettre de préparer 500 000 commandes par jour et réduire le temps moyen de chaque préparation de quarante à dix-huit minutes.

Le développement des drones, qui fait l'objet d'un grand nombre de dépôts de brevets s'inscrit dans cette même démarche. Les voitures, navettes et drones autonomes représentent le futur de la livraison. La livraison par le ciel élimine, par définition, toutes les complications du trafic sur terre. Le drone est autonome. Il peut livrer partout sur le globe.

Amazon a également signé un accord avec Toyota pour construire des navettes autonomes qui pourront transporter des personnes, et aussi livrer des objets au plus près des lieux d'habitation. Elles seront assistées de modèles plus petits qui parcourront les derniers mètres séparant le point de livraison et le domicile.

Toutes ces innovations qui s'inscrivent dans l'amélioration du process de livraison ont une finalité purement économique. La branche distribution d'Amazon est à peine rentable. Automatiser les process pour gagner en productivité, en rapidité et en économie (de carburant, de main-d'œuvre, de temps...) servira tôt ou tard le modèle Amazon. Tous ces outils mobiles autonomes font déjà l'objet de dépôts de brevets qui montrent à quel point ces choix stratégiques ont été pensés en amont. Amazon ne laisse rien au hasard. La preuve : pour alimenter les

moteurs de tous ces objets, il faudra fournir beaucoup d'électricité. Amazon a donc pris des participations dans Plug Power qui fabrique des batteries à pile à combustible.

Enfin, pourquoi vous livrer chez vous quand on peut vous livrer à l'endroit où vous vous trouvez ou, encore mieux, directement dans votre voiture ? Amazon a signé un accord avec cinq grands constructeurs automobiles – GMC, Volvo, Buick, Chevrolet et Cadillac – pour que la serrure du coffre de votre voiture puisse être ouverte par le livreur sans avoir besoin de votre présence. Avec sa stratégie d'intégration verticale, Amazon met en place un monopole sur l'ensemble de la chaîne de nos désirs. Cette situation certes fascinante et exceptionnelle n'en reste pas moins problématique. Les distributeurs et logisticiens doivent absolument revoir en profondeur leurs logiciels de fonctionnement. Après tout, et aussi paresseux soit-il, l'homme a déjà prouvé qu'il était capable d'évoluer...

Le modèle d'intégration circulaire : vivre dans l'écosystème Amazon

Amazon a développé à côté de sa stratégie d'intégration verticale, qui consolide en permanence son métier de commerçant et de logisticien, une stratégie que nous avons nommée l'intégration circulaire.

Elle consiste à créer un écosystème vertueux de marques et d'objets connectés dans lequel elle déploie ses contenus et ses contenants. Pourquoi circulaire ? Parce que, des contenus aux contenants, toutes les

propositions Amazon fonctionnent en écosystème. Les contenus sont accessibles *via* tous les contenants. Les deux vous maintiennent dans le monde Amazon.

Qu'entend-on par contenant ? Nous en avons parlé longuement dans les pages précédentes, il s'agit des assistants vocaux connectés à des solutions d'intelligence artificielle.

Avec cette ligne de produits propriétaires, Amazon donne le *la* d'un mouvement plus large qui associe toutes les typologies de marques de fabricants. Plus de 1 200 fabricants de toute nature et 12 000 produits ont aujourd'hui choisi d'embarquer la technologie Alexa. Associé à la part de marché déjà très importante d'Amazon dans les assistants vocaux... Oui, nous parlons bien d'un raz-de-marée. À titre de comparaison, Google a pu insérer OK Google dans 5 000 appareils différents seulement.

Les contenants révolutionnaires que sont les assistants vocaux ont tout du cheval de Troie : ils entrent dans nos foyers pour s'y installer durablement. Tous ces objets diffusent de la musique, répondent à des requêtes et sont susceptibles d'apprendre tous les jours de nouvelles fonctionnalités, les fameuses Amazon *skills* (compétences) : skills d'information, skills de cuisine, skills de blagues du jour, skills de commande de l'électroménager... Le but est simple : rendre les assistants vocaux si efficaces qu'ils en deviennent indispensables à la vie de la maison.

Et pour vous apporter des réponses satisfaisantes, ces contenants déjà très efficaces peuvent aller puiser dans la richesse du contenu Amazon. Amazon Music, Amazon Prime, Amazon App Store, Amazon Skills...

Sans oublier les médias qui veulent devenir partenaires et créer des contenus spécifiques pour Alexa. Les réserves sont immenses. En résumé : Amazon a conçu une intelligence artificielle qui est en train de s'imposer face aux meilleures IA développées aujourd'hui, qu'il s'agisse de Google, IBM, Microsoft, Samsung...

Ce mouvement simultané d'Amazon vers les contenants et les contenus crée une offre immédiatement pertinente. Les contenants bénéficient d'un contenu déjà riche, suffisamment séduisant pour convaincre les clients d'adopter la gamme Alexa. Les chiffres sont éloquentes : déjà 44 millions d'utilisateurs actifs pour Prime Video contre 110 millions d'utilisateurs Netflix. Et en Inde, Allemagne et Japon, Amazon Prime Video a déjà séduit plus de téléspectateurs que Netflix.

La stratégie de diffusion de la technologie Alexa *via* des constructeurs tiers sur des produits du quotidien de toute nature permettra de gagner la bataille de la propagation. Ainsi, Amazon pourrait faire de son standard le standard mondial, comme à son habitude. Tous les contenus aujourd'hui compris dans l'abonnement Prime deviennent accessibles avec la technologie Alexa. Ils sont en quelque sorte le carburant d'un cheval de Troie dopé par l'intelligence artificielle.

Prime, le pont entre les deux stratégies

Résumons : la politique d'acquisition d'Amazon marche donc sur deux jambes. L'intégration verticale qui vient renforcer et améliorer l'efficacité logistique, l'intégration circulaire qui crée un écosystème d'objets intelligents et de contenu afin de s'inscrire dans tous les moments de notre vie quotidienne. Mais, deux jambes doivent marcher ensemble pour permettre à un corps d'avancer. C'est tout le rôle du programme Amazon Prime : l'idée de créer un abonnement payant n'est bien sûr pas révolutionnaire. Mais nous avons vu qu'Amazon a soigné les avantages abonnés : des délais de livraison raccourcis (deux heures dans certaines grandes villes) et l'accès à des contenus avec, par exemple, des services comme Amazon Prime Video. Résultat : 100 millions de clients Amazon Prime dans le monde, convaincus par l'excellence logistique de Jeff Bezos et ses équipes.

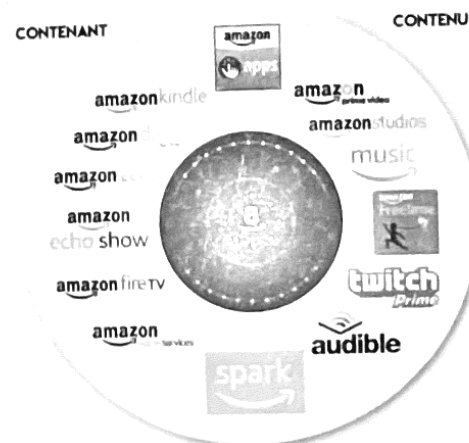
Mais, au fond, cet argument n'est pas suffisant pour les fidéliser sur le très long terme et Amazon le sait bien. On peut parfaitement imaginer qu'un jour, Alibaba ou un autre acteur s'aligne après bien des efforts sur les standards de livraison d'Amazon. Cet avantage ne suffit pas. Il faut donc que l'abonnement Prime fasse le pont vers un maximum de contenus pour que l'utilisateur plonge réellement dans l'écosystème Amazon et puisse en apprécier toute la puissance, l'utilité dans chaque moment de sa vie quotidienne. En résumé : on entre chez Amazon pour le choix et l'excellence logistique mais on reste pour

INTÉGRATION VERTICALE



LE PROGRAMME PRIME
EST AU CŒUR DE LA STRATÉGIE
DE DÉVELOPPEMENT D'AMAZON.

INTÉGRATION CIRCULAIRE



OBJECTIF :

☞ Faire entrer le client dans l'écosystème Amazon duquel il ne sort plus car il a tout à disposition.

le contenu, les services, la douce voix d'Alexa. Quand l'écosystème Amazon libère tout son potentiel, il atteint une force de persuasion unique. Même le prix devient secondaire quand un service vous facilite chaque phase de la vie quotidienne. C'est l'un des grands enseignements qui se fait jour après l'analyse des stratégies d'acquisitions d'Amazon : le prix bas, le Graal de la vente et de la distribution qui fut à l'origine du succès de Jeff Bezos, reste important pour séduire mais il ne peut plus constituer aujourd'hui, à l'ère de l'intelligence artificielle alimentée par les datas, l'unique argument de séduction et encore moins de fidélisation.

Le jardin secret de Bezos

Avec ses investissements à titre personnel, Bezos parvient encore à surprendre, à dérouter parfois. Car c'est grâce à son capital-risque créé en 2015 que l'homme le plus riche du monde a semé des graines dans toutes les pépinières. Dans le secteur de la santé d'abord, notamment dans des start-up liées de près ou de loin aux recherches contre le cancer. Jeff Bezos investit massivement – nous parlons de centaines de millions d'euros – dans des sociétés telles que Grail (spécialisée dans la détection précoce des cancers), Juno Therapeutics (spécialisée dans la régénération des cellules cancéreuses) ou Unity (spécialisée dans la création de médicaments pour mieux vieillir). Les parents de Jeff Bezos sont également sensibles au sujet, comme en témoigne la donation de 35 millions

UNE STRATÉGIE D'ACQUISITION PEUT EN CACHER UNE AUTRE
de dollars à un centre de recherche contre le cancer, à Seattle.

Au-delà de l'aspect philanthropique – il est reproché à Bezos de ne pas donner autant que Bill Gates aux grandes causes –, toutes ces nouvelles recherches trouveront tôt ou tard leur utilité dans le système Amazon. Il est même permis de croire que ces technologies biomédicales, une fois brevetées, seront soit commercialisées pour les services publics du monde entier, soit livrables à domicile *via* la logistique du groupe. Ce n'est d'ailleurs même plus de la science-fiction, puisque Amazon a déjà investi dans une pharmacie virtuelle nommée PillPack ; une entreprise 100 % *client centric* comme Bezos les aime puisqu'elle propose de digitaliser votre ordonnance et de vous livrer vos médicaments directement chez vous sous forme de sachets sécables (moins de gaspillage et pas de boîtes qui traînent).

Les médias sont une autre de ses cibles. Le *Washington Post*, en premier lieu, racheté intégralement en 2013 pour la somme de 250 millions de dollars. « Investir [à perte] dans un journal, c'est protéger la démocratie. » Sans doute, et cette défense de la liberté de la presse est à la fois louable et émouvante. Mais on peut aussi penser qu'un quotidien reconnu n'est pas une mauvaise affaire pour expliquer, illustrer, bref défendre les choix d'Amazon, l'une des entreprises les plus controversées aujourd'hui. À notre époque, l'enjeu de la réputation est énorme. Mieux vaut posséder de solides porte-voix pour plaider sa cause dans un monde où tout un chacun peut donner son avis et devenir lanceur d'alerte.

Toujours dans les médias, Amazon a racheté Twitch, le média des *millenials* et, surtout, *Business Insider*, reconnu pour son expertise sur l'économie numérique et les innovations. Jeff Bezos pourra découvrir dans les pages de son propre journal les start-up à fort potentiel et partir ensuite « faire son shopping ».

Mais ce n'est pas tout. Jeff Bezos a personnellement investi dans Airbnb (112 millions de dollars), Uber (37 millions) et même Google. C'était en 1998, à hauteur de 250 000 dollars. Et vingt ans plus tard, ses parts vaudraient selon les experts près de 1,6 milliard, soit l'une des plus belles opérations jamais réalisées dans le secteur des nouvelles technologies.

Une précision : son fonds de capital-risque personnel porte le nom de Bezos Expeditions. Encore un petit goût de *Star Trek*, de conquête... Jusqu'où le mèneront ses « expéditions » ? Dans l'espace, tout simplement.

6

SKY IS (NOT) THE LIMIT

« La mission du vaisseau *Voyager* est d'explorer de nouveaux territoires, chercher de nouvelles traces de vie et de civilisations, aller là où aucun humain n'a jamais été jusqu'à présent. » Cette phrase, vous la connaissez sûrement, c'est celle du générique historique de *Star Trek*. Des millions d'enfants des années 1960 l'ont entendue et l'un d'entre eux, pas vraiment comme les autres, l'a découverte quand il avait trois ans. C'était en 1967. Rivé devant son poste de télévision, le petit Jeff Bezos en a fait son *Pater Noster*. Cinquante ans plus tard, 99,9 % des téléspectateurs ont fondé une famille et oublié peu à peu ces rêves de téléportation dans l'inconnu, mais lui a tout consigné dans son carnet de bord. Jusqu'à en faire une stratégie : repousser en permanence les limites, même celles de la Terre.