

enquête

Dans les entrailles de la pieuvre Amazon

COMMERCE // L'entreprise américaine fondée par Jeff Bezos est devenue, en un peu moins de vingt-cinq ans, tentaculaire, intervenant dans à peu près tous les secteurs de l'économie. Les rouages d'un empire.

Sophie Amsili
@samsili
Nicolas Richaud
@NicoRichaud
Lucas Medivilla
@Lucas_Medv

Tablettes, librairies, enceintes, serveurs, films, serrures, chaussures, épiceries, blockchain, musique... La liste des services et produits proposés par Amazon est infinie (*). Au point qu'il est devenu difficile de comprendre son écosystème. Jeff Bezos, son fondateur, l'assume : « Je crois qu'il faut être prêt à ne pas être compris si vous voulez innover. » « Les Echos » ont, quand même, tenté d'établir leur propre organigramme pour y voir plus clair dans la façon dont toutes ces activités, si diverses en apparence, se nourrissent entre elles et alimentent le business du groupe.

Activité historique, l'e-commerce reste son vaisseau amiral. Le site Amazon.com compte plus de 300 millions d'utilisateurs mensuels. La moitié des produits sont vendus par des tiers, mais Amazon en commercialise aussi sous ses marques de distributeur avec des revenus estimés à 7,5 milliards de dollars en 2018, selon les analystes. Depuis 2015, le groupe déploie également une offre entre professionnels avec Amazon Business. Avec un succès immédiat, puisque les recettes de cette place de marché B to B ont atteint 10 milliards de dollars en 2018 et certains analystes estiment qu'elle surpassera à court terme la « marketplace » grand public.

Ne se contentant plus d'Internet, Amazon est parti à l'assaut du commerce physique en rachetant en 2017 les 500 épiceries Whole Foods aux Etats-Unis, pour 13,7 milliards. Amazon exploite également une dizaine d'épiceries (Amazon Go), en grande partie automatisées, ainsi que 17 librairies physiques Amazon Books.

Géant de la logistique
Toute la force de la « marketplace » du groupe repose sur son offre de livraison, dont le rapport efficacité-prix est aujourd'hui inégalé. Pour rationaliser ses coûts (27,5 milliards de dollars en 2018), Amazon a largement automatisé ses entrepôts. Et pour doper ses revenus, le groupe a conçu Prime, un service d'abonnement de livraison haut de gamme qui permet d'accéder à un vaste catalogue de contenus (musique, films et séries en streaming, etc.). De quoi fidéliser ses abonnés et en recruter de nouveaux. Prime compte aujourd'hui plus de 100 millions de clients.

Grâce à Prime Video, Amazon nourrit aussi de grandes ambitions face à Netflix. Le groupe a déboursé près de 200 millions de dollars pour les droits d'adaptation en série du « Seigneur des anneaux ». Pourquoi un tel investissement ? « Nous parvenons à monétiser Prime Video d'une manière très inhabituelle. Quand nous remportons un Golden Globe, cela nous aide à vendre plus de chaussures », a expliqué Jeff Bezos. Les membres de Prime [...] achètent plus sur Amazon.com, car, une fois qu'ils ont payé leur souscription, ils se demandent : « Comment est-ce que je peux tirer le meilleur parti de ce programme... »

L'enjeu du cloud
Fait moins connu, Amazon est devenu également le champion mondial du cloud, sa deuxième source de revenus. Dans la location d'infrastructures, il écrase notamment ses concurrents Microsoft, IBM ou Google ! Amazon Web Services (AWS) propose une multitude de services, depuis le stockage et le traitement de données jusqu'à l'intelligence artificielle en passant par la blockchain. Ceux-ci lui permettent de recruter

des clients corporate pour leur proposer ensuite des solutions marketing et back-office. AWS s'adresse également à l'administration américaine : il espère décrocher un méga contrat à 10 milliards de dollars avec le Pentagone.

A la croisée de l'e-commerce et du cloud, Amazon place ses pions dans le secteur considéré comme crucial de la santé. Il s'est associé à Berkshire Hathaway et JP Morgan pour lancer sa propre assurance-santé et a racheté la pharmacie américaine en ligne Pillpack pour 1 milliard de dollars, selon les analystes. AWS commercialise aussi un logiciel de stockage et traitement de données médicales à destination des professionnels de la santé.

L'IA comme cheval de Troie

Les équipes d'AWS travaillent sur une technologie devenue centrale dans l'activité du géant : l'intelligence artificielle (IA). Celle-ci irrigue désormais toutes les activités de l'empire : elle personnalise les requêtes des acheteurs sur la plate-forme d'e-commerce, renforce l'efficacité logistique des livraisons, permet de se passer de caissiers dans ses épiceries Amazon Go... et, bien sûr, perfectionne Alexa, l'assistant vocal intelligent d'Amazon. Avec ses 80.000 « skills », des programmes vocaux compatibles avec son assistant, Amazon tente de mettre sur pied un écosystème semblable à ce qu'a fait Apple dans les applications avec l'App Store.

Alexa est popularisée par l'enceinte connectée Echo Dot, la meilleure vente jamais réalisée par un produit d'Amazon, leader de ce secteur en pleine croissance. Au sein de sa division Lab126, Amazon a aussi concocté les tablettes et liseuses Kindle, les clés connectées Fire TV Stick, les serrures connectées Amazon Key, etc. Pour le groupe, le hardware est avant tout un cheval de Troie lui permettant de vendre ses services et de mettre la main sur une grande quantité de données d'utilisateurs.

Et demain ?

De ce fait, l'IA est très utile pour son activité publicitaire, en pleine expansion. En quelques années, Amazon est devenu le numéro trois du secteur aux Etats-Unis, derrière le duopole Google-Facebook. Le groupe monte très vite en puissance, car il exploite une quantité industrielle de données très fines sur les comportements d'achats de ses utilisateurs, en provenance de son site d'e-commerce, mais également de services comme Alexa. Amazon propose ses produits publicitaires sur sa « marketplace » et sur des sites tiers. Le géant de l'e-commerce a généré 7,4 milliards de dollars de revenus en 2018 via cette activité sur le sol américain, selon eMarketer, qui prévoit qu'il franchira les 15 milliards dès 2020 ! « Je prédis qu'un jour Amazon va mourir [...] Si vous regardez les grandes compagnies, leur espérance de vie tend à être de trente ans ou plus, pas cent ans ou plus », a déclaré Jeff Bezos. Pour l'heure, le géant de Seattle, bien installé dans le quatuor des plus grandes capitalisations mondiales aux côtés de Microsoft, Apple et Google, semble cepen-

dant un organisme vivant des plus robustes. Et demain ? Avec 22,6 milliards de dollars investis en R&D en 2018 selon PwC – un record –, Amazon se positionne sur tous les secteurs dits d'avenir : paiement en ligne, ordinateur quantique, véhicule autonome. Certains prédisent qu'il lancera un jour sa propre cryptomonnaie. Ce jour-là, Amazon sera moins une jungle qu'un Etat très ordonné...

(*) Cette enquête n'intègre pas les actifs que Jeff Bezos détient en propre comme le « Washington Post » ou Blue Origin, etc.

