

L'ogre Amazon

theconversation.com/logre-amazon-98896

François Lévêque



Amazon rétrécit le temps et mange la planète. Le 28 juin, il a annoncé l'achat du distributeur de médicaments en ligne PillPack et son intention de se lancer dans le secteur de la pharmacie. L'an dernier, l'ancienne petite librairie en ligne a avalé Whole Foods, la grande chaîne américaine de supermarchés bio. Soit près de 500 magasins en une bouchée.

À Paris, l'ogre est en passe d'aspirer la distribution des produits Monoprix. Inutile bientôt de faire la queue à la caisse Livraison ou de naviguer sur Monoprix.fr et d'attendre ensuite de longues heures chez soi sa boîte d'Houmous Extra et sa lessive liquide Le Chat. Aujourd'hui, tout le monde a entendu parler du site d'Amazon et sa livraison express. Son système digestif des concurrents et partenaires est moins connu. Le temps de lire cette chronique pour lever le voile et votre commande sera déjà empaquetée.

Jeff Bezos, fondateur et patron d'Amazon. [Doc Searls/Flickr](#), [CC BY](#)



Commençons par un rappel des mensurations d'Amazon. Poids : près de 200 milliards de dollars de recettes annuelles. Masse : 760 milliards de dollars de capitalisation boursière, la plus élevée au monde derrière Apple mais devant Google.

Surface : 140 km² d'entrepôts et centres logistiques, soit l'étendue de Paris et Lyon réunies. Débit respiratoire journalier : 1,6 million de paquets expédiés. Nombre de bras et cerveaux : plus de

cinq cent mille employés – quatre fois moins quand même que son concurrent Walmart, la chaîne de supermarchés américaine.

Les couches-culottes de la vengeance

Poursuivons par une histoire de couches-culottes. Il était une fois une start-up nommée Quidsi à croissance hyper rapide dans le commerce électronique de produits pour bébé. Son site Diapers.com attire les jeunes ménages américains de la Côte Est qui y trouvent lingettes, couches et lait en poudre à se faire livrer sans frais à la maison. Approchée par Amazon, le petit poucet refuse de se faire avaler tout cru.

Peu de temps après, l'histoire veut que l'ogre de Seattle se fâche tout rouge et se venge : ristourne de 30 % sur les couches-culottes pour les clients qui s'engagent à les lui commander chaque mois ; lancement d'Amazon Mom avec une année gratuite de livraison sous deux jours pour les produits pour bébé, etc. Selon Quidsi, ce n'est pas moins de 100 millions de dollars de perte trimestrielle sur les seules couches à laquelle Amazon alors consent.

Le temps passe. La croissance de Diapers.com s'essouffle tandis que les ventes de son concurrent gonflent ; le soutien des investisseurs pour Quidsi faiblit ; Amazon revient à la charge et Quidsi accepte de se faire gober pour 545 millions de dollars. Quelques années plus tard Amazon fermera Diapers.com et les autres sites de Quidsi.

Sachez qu'entre temps, Marc Lore, le co-fondateur de Quidsi, s'est lancé dans une autre aventure. Après une période passée chez Amazon, il fonde un distributeur généraliste sur Internet, qu'il revendra cette fois à Walmart. Il y dirige aujourd'hui la branche e-commerce, concurrente frontale d'Amazon. La fin de cette nouvelle histoire n'est pas encore connue.



Une affaire sérieuse. [BoogaFrito/VisualHunt](#), CC BY

Tenir tête à Amazon coûte cher...

La morale de cette affaire de couches-culottes va de soi : il ne fait pas bon être concurrent d'Amazon du fait de sa taille. Pour certains, l'entreprise de Seattle s'est comportée en véritable prédateur, un comportement normalement sanctionné par le droit de la concurrence. Prix cassé, marge sacrifiée et même vente à perte, le tout aboutissant à l'élimination d'un concurrent, puis une remontée des prix et des conditions d'achat moins favorables aux consommateurs.

Pour d'autres, il ne faut rien voir d'autre qu'une stratégie d'intimidation un peu limite et une politique commerciale un tantinet agressive. De plus, pas de signes évidents d'avantages moindres aux consommateurs. Après examen approfondi l'Autorité de la concurrence américaine a d'ailleurs donné son aval au rachat de Quidsi par Amazon, considérant ainsi qu'il ne mettrait pas à mal la concurrence et ne porterait pas préjudice aux consommateurs. Faute de connaissance suffisamment détaillée du dossier, acceptons ici le verdict de la loi et poursuivons.

... être référencé chez Amazon aussi !

Il convient en effet d'ajouter qu'il ne fait pas non plus toujours bon être un vendeur partenaire d'Amazon, toujours et encore du fait de sa taille. Attention, si vous n'êtes pas un spécialiste de la distribution, une précision de vocabulaire s'impose. Restons dans les

produits pour bébé pour l'apporter. Amazon vend des couches sous sa marque propre Mama Bear, revend des Pampers et autres Lillydoo, et enfin sert de vitrine à des fabricants et commerçants spécialisés.

Vous avez là trois cas de figure que l'on rencontre communément dans la distribution, qu'elle soit physique ou numérique.

- Cas n°1 : l'intégration partielle à l'amont quand le distributeur définit les caractéristiques du produit et est propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu. Pensez aux produits Carrefour ou Monoprix.
- Cas n° 2, le plus courant : le distributeur agit en revendeur de produits achetés à des tiers, les couches Pampers de Procter & Gamble, par exemple.
- Cas n°3 : le distributeur est une place de marché, pur intermédiaire entre les vendeurs et les acheteurs de son site ou de son magasin – les coins Apple de la Fnac ou les corners des marques de parfum au rez-de-chaussée des grands magasins.



Dans un entrepôt Amazon, en 2014. [準建築人手札網站](#) [Forgemind ArchiMedia/Flickr](#), [CC BY](#)

Un revendeur et une place de marché

Amazon connaît ces trois situations. En particulier, elle est à la fois un revendeur et une place de marché. Historiquement, elle n'était d'ailleurs qu'un revendeur de livres, puis de quelques autres produits. Aujourd'hui, le cinquième des recettes des ventes d'Amazon est réalisé par des vendeurs tiers, ou partenaires, qui lui versent une commission. Ils représentent néanmoins la moitié du nombre de transactions, c'est-à-dire qu'un produit sur deux vendu sur le site d'Amazon n'a pas été acheté par Amazon.

Pourquoi tant insister sur ce distinguo ? Parce qu'il est fondamental sur le plan économique.

En premier lieu, **la place de marché se caractérise par des économies de réseaux bien particulières** : plus il y a de vendeurs-partenaires présents sur le site, plus c'est intéressant pour les consommateurs d'y aller faire ses emplettes et, réciproquement, plus il y a de visiteurs du site, plus il est intéressant d'y être présent comme vendeur. C'est le fameux mécanisme à l'œuvre dans l'économie des plates-formes et de leurs marchés raflés par un seul ou quelques uns (voir ma [chronique sur Android et iOS](#)). Le distributeur-revendeur, quant à lui, n'est pas une plate-forme ou encore dans le jargon des économistes, un marché biface.

En second lieu, **les risques ne sont pas les mêmes**. Le revendeur a acheté le produit. S'il ne le vend pas tant pis pour lui. Il peut néanmoins en baisser le prix, voire le brader pour le sortir de son stock, car c'est lui qui le fixe, contrairement au cas de la plate-forme qui agit seulement comme intermédiaire. Pour faire court, passer un contrat d'achat auprès d'un fournisseur pour revente ou un contrat de partenariat pour vente sur sa place de marché cela change tout. La théorie économique, dite justement des contrats, montre comment ces deux options diffèrent en termes de risques, d'incitations et d'investissements.

Une stratégie évolutive

Du coup, la décision pour une entreprise de se positionner comme revendeur ou comme place de marché est stratégique. Selon les produits, Amazon décide d'occuper tantôt l'une tantôt l'autre pour des raisons assez bien modélisées (voir appendice). Son choix d'agir en distributeur-revendeur est en particulier privilégié si les produits sont populaires. Par exemple, les DVD à succès sont le plus souvent achetés puis revendus par Amazon tandis que ceux dont la demande est modeste sont plus fréquemment vendus par des partenaires tiers.

De façon plus intéressante encore, on observe que la position d'Amazon n'est pas figée dans le temps. L'entreprise de Seattle peut décider de se mettre à revendre tel ou tel produit qui était seulement auparavant vendu sur sa place de marché par des tiers.

Cette entrée d'Amazon sur les plates-bandes de ses partenaires a fait l'objet d'une étude économétrique captivante. Ses auteurs ont observé qu'en dix mois de temps 3 % des produits vendus par des tiers ont connu une telle évolution. Une sélection qui n'est nullement le fait du hasard. Les produits concernés par l'entrée d'Amazon se caractérisent par des prix plus élevés, une demande plus forte ainsi qu'une meilleure notation des consommateurs. En d'autres termes, Amazon s'intéresse aux marchés qui lui permettent d'espérer capter le plus de valeur.

Ce qui est confirmé par deux autres résultats.

Primo, l'entrée d'Amazon est plus probable pour les produits dont les coûts de livraison sont faibles. Logique, car en tant que revendeur Amazon propose des conditions de livraison très favorables à ses clients mais très coûteuse pour elle (voir plus bas). Une

entrée sur un produit dont le ratio prix/coût de livraison est faible a peu de chances de lui être profitable.

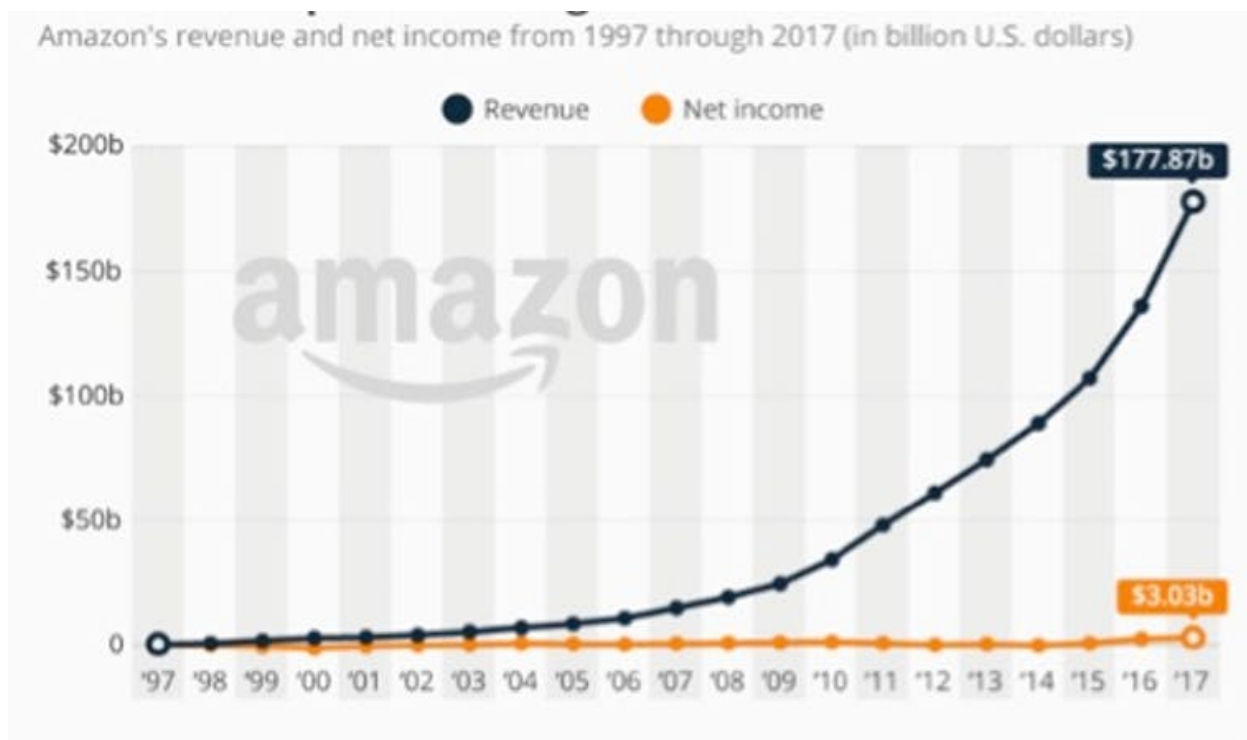
Secundo, l'entrée d'Amazon est moins probable pour les produits dont elle s'occupe déjà du stockage, de l'emballage et de la livraison. Pour ces produits l'équilibre coûts/bénéfices d'Amazon est différent puisque son entrée entraîne la perte des recettes que son partenaire lui verse pour ces services en plus de la perte de sa commission de place de marché.



L'arrivée des colis... [Public.Resource.Org/Flickr](https://www.Public.Resource.Org/Flickr), CC BY

Privilégier la croissance sur le profit

L'étude montre enfin que l'entrée d'Amazon sur les plates-bandes de ses partenaires les décourage plutôt de poursuivre. Ils sont en moyenne plus nombreux à cesser leur vente que les partenaires non concurrencés par Amazon et réduisent le nombre de produits qu'ils proposent sur sa place de marché. En revanche, l'entrée d'Amazon ne se traduit pas par une augmentation du prix pour les produits qu'elle offre désormais en tant que revendeur. Elle se traduit même par une croissance de la demande, car les clients bénéficient alors pour ces produits d'une livraison meilleure marché qu'auparavant. En d'autres termes, l'ogre Amazon ne semble pas chercher à profiter de la situation au détriment des consommateurs. Rien d'étonnant puisqu'il privilégie la croissance sur le profit (voir [figure](#) ci-dessous).



Inutile de dire que le choix sélectif d'entrée d'Amazon s'appuie sur une masse de données et leur traitement intelligent. Amazon connaît tout ou presque sur les ventes de ses partenaires et de leurs produits : prix, volumes, destinations, conditions et coûts de livraison, notations des clients, etc. Comme le dit un ancien de ses directeurs :

« Si vous ne connaissez rien du business, lancez-le sur la place de marché, attirer les vendeurs, observez ce qu'ils font et ce qu'ils vendent, comprenez-le et ensuite, entrez ou non. »

Voilà pour le système digestif de l'ogre Amazon. Pour connaître son appareil circulatoire d'expédition de colis dans le monde entier, voir ma prochaine chronique « Amazon le dragon ».



Amazon, au tableau ! [Zhao !/Flickr, CC BY](#)

Appendice : Jouer au marchand : choisir d'être intermédiaire ou revendeur ?

Le revendeur est le propriétaire des biens qu'il commercialise tandis que l'intermédiaire n'est pas propriétaire des biens commercialisés sur sa place de marché. Ainsi un contrat entre un intermédiaire et un vendeur qui passe par son entremise peut spécifier toute une série de conditions, par exemple la façon d'exposer le produit et de le promouvoir. Mais si le monde change de façon imprévue, c'est le vendeur qui aura le dernier mot dans la renégociation de l'accord, car il détient un droit de contrôle résiduel. À l'inverse, un contrat entre un fournisseur et un revendeur peut aussi spécifier toute une série de conditions mais si le monde change c'est le revendeur qui aura le dernier mot, car il détient ce droit de contrôle résiduel.

Cette différence a inspiré deux économistes américains dans un article fort justement intitulé « Marketplace or reseller ? ». Leur modèle décrit la situation suivante. Un commerçant qui peut opter pour le rôle de revendeur ou d'intermédiaire assure la commercialisation de différents biens de différents producteurs. Le contrat qui les lie possède un trou en matière d'activités marketing. Il ne précise pas par exemple à l'avance quel est l'espace d'exposition qui convient le mieux au produit ou encore si la promotion doit insister le plus sur la marque ou sur les performances du produit. Les parties ne disposent pas en effet de toutes les informations utiles avant de signer le contrat et leurs engagements en matière d'efforts de marketing seraient de toute façon difficiles à vérifier après sa signature.

Le modèle permet de prédire que la figure du revendeur s'impose sur celle de l'intermédiaire pour les produits dont le marketing affecte positivement ou négativement la demande d'autres produits, pour les produits pour lesquels le distributeur est mieux informé sur les efforts de marketing à réaliser, pour les produits dont le distributeur dispose d'un coût variable en marketing plus bas et enfin pour les produits populaires. Ces prédictions sont discutées pour comprendre les décisions d'Amazon d'acheter pour revendre ou d'offrir

ses services à des tiers. La dernière d'entre elles a été testée dans le cas des DVD. Les auteurs ont observé que 36 % des titres sont revendus par Amazon et 64 % par des tiers. Mais pour les titres très peu vendus les pourcentages deviennent respectivement 12 % et 88 %. De même, le classement médian, est de 355 793 pour les DVD revendus par Amazon contre 812 332 vendus par les tiers.