



Business

Par DOMINIQUE NORA

La face cachée d'Amazon

Le premier e-commerçant de la planète, fondé par Jeff Bezos, fait peur à Carrefour comme à Walmart... mais aussi à Microsoft, Netflix ou FedEx, car il a mis les technologies les plus pointues au service d'une conquête planétaire sans partage

Récemment de passage dans la Silicon Valley, un grand patron français demande au PDG de Microsoft : « Quel est votre concurrent le plus redoutable ? » Il s'attend à entendre Google, Apple ou IBM... Erreur. La bête noire de Satya Nadella, c'est désormais l'autre géant de Seattle : Amazon ! Parce que l'hypermarché global aux 200 millions de références, fréquenté par quelque 304 millions de clients (dont 25 millions en France), n'est que la partie visible de la redoutable « machine à vendre » dirigée d'une main de fer depuis 1994 par Jeff Bezos.

« Nous sommes une entreprise de technologie, qui se trouve faire du commerce de détail », a un jour déclaré le geek en chef du groupe, Werner Vogels. Amazon n'est pas un véritable inventeur comme Apple. Mais sa science des données et son art de la logistique, couplés avec son obsession de l'expé-

rience client, le poussent à lancer sans cesse de nouvelles activités, qui financent un écosystème en croissance de 20% par an et contribuent à y retenir l'utilisateur.

SÉRIES À GOGO

Vous venez de faire vos courses de Noël sur Amazon.fr ? Demain, vous y visionnez sans doute vos films et séries préférés. Le 14 décembre, Amazon a ouvert en France – et dans 199 autres pays – l'accès à son catalogue audiovisuel. Un cadeau réservé à ses meilleurs clients, les membres du club Amazon Premium, ceux qui acceptent de payer un forfait de 49 euros ou 99 dollars par an.

Certes, le catalogue français d'Amazon Prime Vidéo est encore assez maigre... et très américain. « C'est un lancement soft, mais l'offre sera enrichie à mesure qu'Amazon achète des droits », explique un professionnel. « Amazon est récemment venu

nous voir en nous demandant : "Qu'est-ce que vous avez à vendre pour la diffusion en France ?" confie cet employé parisien d'une major américaine. Nous sommes en négociation sur pas mal de titres. »

S'il continue à investir environ 4 milliards de dollars par an dans l'audiovisuel, l'e-commerçant pourrait devenir un redoutable concurrent de l'américain Netflix, d'OCS (la chaîne d'Orange), de Canalplay ou de YouTube... D'autant qu'il s'est mis, lui aussi, à produire ou coproduire ses propres séries et films, dont il se réserve l'exclusivité.

Les programmes les plus populaires ? « Transparent » et « Mozart in the Jungle » (distingués par des Emmy Awards et des Golden Globes), ou le show « The Grand Tour » avec les présentateurs de « Top Gear ». Le groupe de Bezos drague en outre Woody Allen, dont il a financé « Café Society », et à qui il a commandé la mini-



Jeff Bezos, 52 ans
Né à Albuquerque, Jeff est adopté par son beau-père, d'origine cubaine. Diplômé de Princeton, il travaille d'abord comme geek à Wall Street, avant de créer, en 1994, Amazon.com, dont il contrôle encore 17%. Troisième fortune du monde (72 milliards de dollars selon « Forbes »), Bezos investit dans son autre passion : l'espace. Fondée en 2000, sa start-up Blue Origin ambitionne de commercialiser des vols spatiaux suborbitaux touristiques... dès 2018. En 2013, le multimilliardaire s'est offert l'influent « Washington Post », dont il accélère la transition numérique.

série « Crisis in Six Scenes ». Il met même un pied dans la production en Europe avec « The Collection » d'Oliver Goldstick (« Desperate Housewives »), une saga familiale sur une jeune maison de couture dans le Paris de l'après-Seconde Guerre mondiale, coproduite avec la BBC et France 3. Quant au réalisateur Jean-Pierre Jeunet (« Delicatessen », « Amélie Poulain »), il a été sollicité pour réaliser le pilote d'une

série originale sur la vie de Casanova.

Une certitude : Amazon Video est déjà un poids lourd aux Etats-Unis, où il compte 25 millions d'abonnés et pèse 22% du marché de la vidéo à la demande par abonnement, derrière Netflix, mais devant le Hulu des majors hollywoodiennes, selon le cabinet Ovum. En Allemagne, Amazon Prime Video serait déjà le troisième service de streaming, derrière TV Spielfilm et YouTube.

L'ARME DU PREMIUM

Le rapport entre films et commerce sur internet ? Simple : le groupe se sert de l'audiovisuel comme d'un puissant appât pour aspirer de nouveaux usagers dans Amazon Premium (Prime aux Etats-Unis). Ces clients en or ont en effet accès à toutes sortes de privilèges : livraisons gratuites en un jour (ou deux heures avec Prime Now dans les grandes villes, voir encadré), accès illimité à un catalogue



Amazon de musique, de films et d'e-books, stockage gracieux de photos dans le cloud...

Des services coûteux pour Amazon ? Le jeu en vaut la chandelle. Les quelque 63 millions de clients d'Amazon Prime aux Etats-Unis dépensent, en moyenne, le double ou le triple du panier annuel moyen (625 dollars). L'objectif numéro un du groupe est donc de booster ce noyau de « super-clients » quasi captifs, qui étaient 2,5 millions dans l'Hexagone début 2016, avec un objectif de 4 millions fin 2016, selon « le Journal du Net ». Mais Amazon ne compte pas exclusivement sur les films pour vous engouer dans sa toile.

VALET NUMÉRIQUE

« Alexa, joue le dernier Leonard Cohen ! Alexa, raconte-moi une plaisanterie. Alexa, éteins la lumière de ma chambre ! Alexa, est-ce que j'ai besoin d'un parapluie aujourd'hui ? Alexa, appelle un Uber ! » Bientôt, vous aussi lancerez peut-être ce type d'ordres de votre canapé. Non, vous n'aurez pas embauché du personnel de maison. Vous parlerez à un élégant cylindre noir, posé sur la table basse de votre salon : l'enceinte Amazon Echo, commandée par la voix grâce au système d'intelligence artificielle Alexa.

A 180 dollars pièce (50 dollars pour sa version miniature Dot), le cylindre parlant a déjà conquis 5 millions de foyers américains en deux ans. Lancé cet automne au Royaume-Uni, en Irlande, en Allemagne et en Autriche, il pourrait – selon nos informations – débarquer en France en 2017.

Alexa fonctionne un peu comme l'assistant vocal de votre smartphone (Google



Echo, commandé par la voix grâce au système d'intelligence artificielle Alexa.

Now, Siri ou Cortana). A cela près que l'on peut apostropher son terminal Echo de loin, sans avoir à le mettre en marche ni à consulter un écran. Connectée en permanence en wi-fi au cloud d'Amazon, Echo répond du tac au tac à vos demandes, d'une voix presque humaine. Paranoïaques, s'abstenir ! Même si Amazon affirme respecter le caractère privé de vos données, l'appareil fonctionne un peu comme un mouchard, écoutant le foyer en permanence. Son seul concurrent frontal est pour l'instant l'appareil Home de Google.

Amazon, qui exploite depuis deux décennies les préférences de ses 304 millions de clients, est déjà expert en « big data ». D'où son puissant moteur de recommandations de livres ou de films. Demain sans doute, ses algorithmes ordonneront le « pré-packaging prédictif » des commandes de ses meilleurs clients (il a déposé un brevet). Mais, n'ayant pas réussi comme Google, Apple ou Microsoft, à prendre pied sur le marché des smartphones, Amazon veut dominer l'« internet des objets domestiques ».

INTERNET DES OBJETS

Il lui faut donc accélérer dans le domaine brûlant de l'intelligence artificielle, où il a déjà recruté des milliers d'ingénieurs. Contrairement à la Samantha du film « Her », Alexa n'est pas assez sophistiquée pour qu'on puisse en tomber amoureux. Pourtant, elle plaît : « 250 000 clients l'auraient tout de même demandée en mariage ! » affirme Bezos. « Comme le cerveau d'Alexa se trouve dans le "cloud", on peut facilement et continuellement y ajouter des fonctionnalités pour la rendre plus utile », a-t-il précisé. Pour l'instant, on en serait à 5 000 applications. « On pourrait imaginer qu'un jour, un tétraplégique puisse demander à Alexa de déplacer son fauteuil roulant connecté d'une pièce à l'autre », rêve tout haut Frédéric Duval, le patron d'Amazon France, qui brûle de proposer l'objet dans l'Hexagone.

On comprend son impatience : zéro risque qu'Echo fasse son shopping ailleurs que sur le site d'Amazon ! Côté services, en revanche, le groupe joue l'ouverture d'Alexa à de grands parte-

naires comme Spotify (streaming musical), Domino's (pizza), Uber (chauffeurs), Philips et Nest (domotique) ou encore Capital One (finance)... « Amazon a su tirer les leçons de l'échec de son Fire Phone, qui ne disposait pas des applications populaires », explique un consultant.

Et ce n'est qu'un début : en décembre, Amazon a dévoilé une série d'initiatives

visant à faire d'Alexa le hub de la maison connectée de demain. « La vitesse de conquête est stratégique, car la performance des systèmes d'intelligence artificielle – qui reposent sur l'apprentissage profond des machines – dépend de la masse des données absorbées », explique un expert. Aussi Amazon met-il à disposition des développeurs extérieurs Lex, le cœur technologique d'Alexa, ainsi que Polly, un service capable de convertir le texte en paroles, disponible en 24 langues et 47 voix masculines et féminines.

Dialoguera-t-on bientôt avec des réfrigérateurs ou des voitures Alexa ? C'est déjà le cas avec l'enceinte made in France Tribby, qui ressemble à un poste de radio design avec un écran. « Tribby n'a rien à envier à Echo : c'est le premier objet au monde – hors Amazon – à intégrer le service vocal Alexa ! » affirme Sébastien de la Bastie, directeur opérationnel de son fabricant, Invoxia, cofondé en 2010 par Eric Carreel (Sculpteo, Withings).

SEIGNEUR DU "CLOUD"

Mais Alexa ne serait rien sans l'arme nucléaire d'Amazon, totalement méconnue du grand public : une colonne vertébrale informatique parmi les plus puissantes du monde. Quand il était simple libraire en ligne, Jeff Bezos a installé ses propres serveurs pour faire tourner son site web. Et comme il ne les utilisait pas à plein, il s'est mis à vendre à d'autres sociétés du stockage, de la puissance de calcul et divers services informatiques. Un business à part entière, structuré en 2006 sous le nom d'Amazon Web Services (AWS).

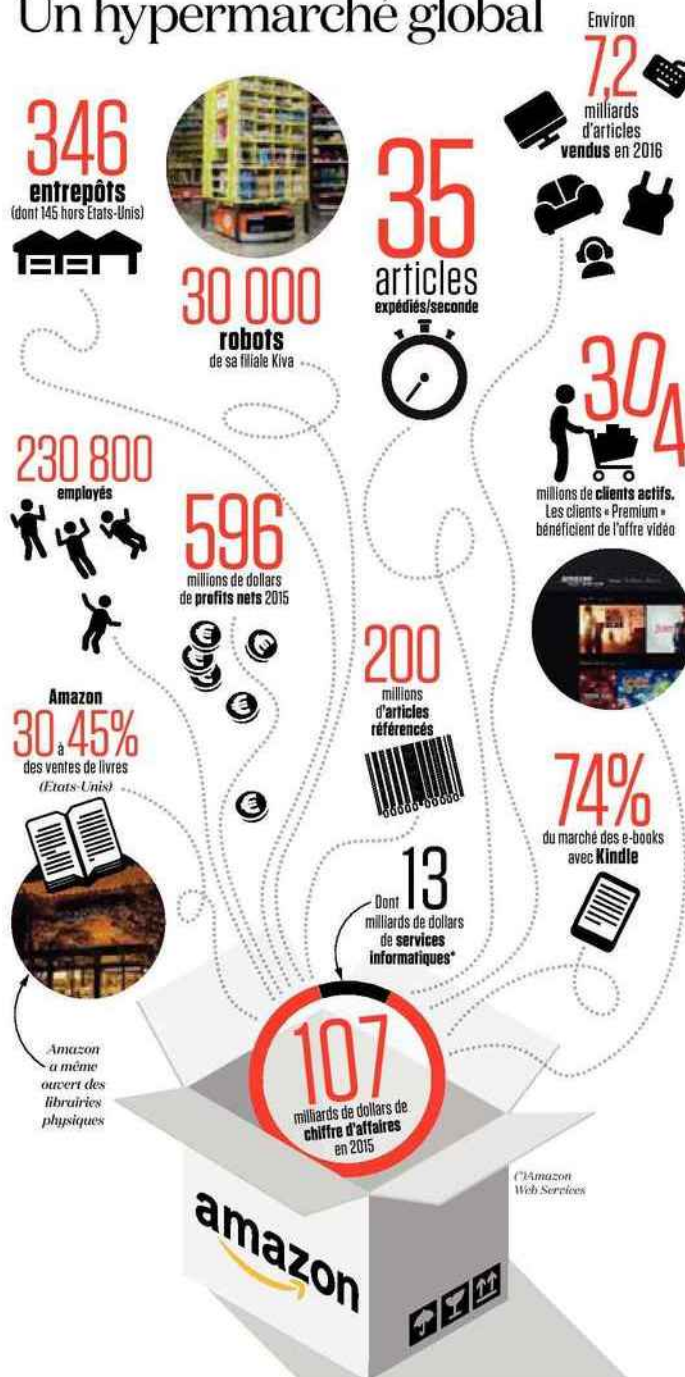
Ses premiers clients étaient des start-up fauchées, à la recherche d'une infrastructure flexible et bon marché. Mais avec l'explosion de « l'informatique dans le nuage », AWS est monté en gamme. « Plus de 80% des entreprises du CAC 40 sont

**“80% DES
ENTREPRISES
DU CAC 40
SONT
CLIENTES
D'AMAZON
WEB
SERVICES.”**

FREDERIC DUVAL



Un hypermarché global



aujourd'hui clientes d'Amazon Web Services », confirme Frédéric Duval.

« Amazon n'est pas le plus fort en technologie, estime Jules-Henri Gavetti, PDG du petit concurrent français Ikoula. Mais il intègre instantanément les offres des meilleurs éditeurs de logiciels, joue de sa formidable puissance commerciale, et pratique un dumping agressif sur ses prix d'entrée ! » Le marchand de Seattle est ainsi devenu le champion incontesté du cloud dit « public » (sur des serveurs partagés), captant en dix ans 30% du marché mondial, au nez et à la barbe de Microsoft, Oracle et IBM.

Les clients et les régulateurs européens demandent maintenant une gestion locale des données ? Pas de problème : Amazon couvre le Vieux Continent de nouvelles fermes de serveurs. AWS inaugurera en 2017 un premier site français, avec trois centres de données en région parisienne, sa quatrième région en Europe après Dublin, Francfort et Londres. Avec des millions de clients dans 190 pays et 13 milliards de dollars de chiffre d'affaires sur douze mois glissants (en croissance de 55% par an), cette division pèse déjà 10% du chiffre d'affaires total.

Mieux : Amazon Web Services est devenu la vache à lait du groupe. Car, contrairement au commerce de détail où les marges sont très serrées, cette activité est extrêmement profitable et dope son action en Bourse. Conforté par une valorisation mirifique (369 milliards de dollars), Amazon réinvestit l'essentiel de ses profits dans son modèle d'affaire prédateur. La « philosophie » de Bezos, selon Sucharita Mulpuru, du cabinet Forrester ? « Trop de profit signifie que vous avez perdu une opportunité de croissance. » L'Hexagone ne fait pas exception : « Amazon a investi 1,5 milliard d'euros en France entre 2010 et 2015 », selon Frédéric Duval.

APRÈS LE CLIC, LA BRIQUE !

Où s'arrêtera Jeff Bezos ? Craignant que ses transporteurs habituels – FedEx, UPS, les services postaux – n'arrivent plus à absorber son trafic, il s'est doté de ses propres flottes d'avions (Boeing 767 Cargo) et de camions. Pour le « dernier kilomètre », hautement stratégique, il teste aux Etats-Unis la livraison par drones, et à l'étranger les prises de participations. Il a ainsi acheté 25% du français Colis Privé.

Surtout, l'insatiable PDG n'est pas prêt à se reposer sur ses lauriers d'empereur



de l'e-commerce. Après tout, les achats en ligne ne pèsent que 10% du gâteau planétaire des ventes au détail... Alors sus au monde réel !

Aux Etats-Unis, après avoir tué les librairies Borders et affaibli Barnes & Noble, le groupe de Seattle ouvre ses propres Amazon Books « en dur ». Sur les produits frais, il combine les ventes en ligne et le service « drive ». Dans les centres commerciaux, il explore les magasins *pop-up* pour exhiber son électronique : liseuses Kindle, tablettes Fire, Fire TV, enceintes Echo. Il expérimente aussi, auprès de ses employés de Seattle, le concept Amazon Go d'un supermarché sans caisse.

Il teste des idées, et les déploie à marche forcée en cas de succès. « *Amazon ouvrira des centaines, puis des milliers de magasins physiques* », prédit Scott Galloway, un professeur de marketing de l'université de New York dans la « MIT Technology Review ». D'où l'angoisse des distributeurs français comme Cdiscount, Carrefour ou la Fnac. S'ils reconnaissent l'excellence opérationnelle de l'ogre américain, ils dénoncent la concurrence déloyale d'une multinationale qui – comme l'a récemment dévoilé LuxLeaks – optimise sa fiscalité de

manière agressive (*voir la tribune, p. 27*). « *Nous payons nos impôts en France* », rétorque laconiquement Frédéric Duval.

Y aura-t-il un retour de bâton ? Pour l'instant, les gouvernements européens continuent à dérouler le tapis rouge à Amazon, qui crée des emplois (4 000 CDI en France) et permet aux PME locales (10 000 en France) de vendre et d'exporter via sa place de marché (48% de ses ventes). Mais que se passera-t-il le jour où Bezos optimisera sans états d'âme son modèle, en remplaçant les employés de ses entrepôts par les robots logistiques de sa filiale Kiva ? Ces fantassins métalliques, au moins, ne réclament pas de pauses pipi...

Avant d'être élu, Donald Trump a accusé à plusieurs reprises Jeff Bezos de ne pas payer assez d'impôts et de violer l'antitrust. Mais s'en prendra-t-il vraiment au propriétaire du « Washington Post », par ailleurs PDG d'un groupe qui a remporté contre IBM un contrat à 600 millions dollars pour gérer les données de la CIA pendant quatre ans ? Non. Le seul qui pourrait un jour faire trembler Amazon, c'est peut-être son frère ennemi chinois, l'Alibaba de Jack Ma. ■