

# Amazon Le bazar le plus rentable du monde

14 millions de références

Pour devenir le plus grand site de commerce en ligne, la firme de Seattle a mis au point une organisation d'une efficacité diabolique. Et, côté produits, elle ne se fixe aucune limite.

**O**h, vous avez vu, nous acceptons les chiens au bureau !» Perchée sur des cuissardes vert olive, la bien nommée Grace désigne un set-ter qui s'engouffre dans l'ascenseur du nouveau siège d'Amazon à Seattle. «Vous voyez, l'ambiance est cool, poursuit notre hôtesse. Et l'on ne se prend pas au sérieux», ajoute-t-elle en pointant les requins peints sur les murs du service juridique – «ils symbolisent les avocats...» Mais, au fait, combien a coûté ce bijou d'architecture en béton poli et acier chromé ? «Ah ça, je ne crois pas qu'on le dise», élude-t-elle. «Cher, compte tenu que le terrain couvre 16 hectares, à dix minutes du centre-ville», estime un journaliste du «Seattle Times».

Amazon, réputé pour sa pingrerie, aurait-il cédé à la folie des grandeurs ? Pas vraiment, vu la montagne de cash que le numéro 1 mondial de l'e-commerce s'est constituée ces derniers mois. Son immense bazar, où l'on trouve à peu près tout de A à Z (c'est la symbolique de la flèche sous son logo), de la cabane de jardin au dictionnaire encyclopédique, en passant par les écrans plats et les pneus, ne s'est jamais aussi bien porté. Le chiffre d'affaires a doublé en deux ans, à 24,5 milliards de dollars, et ses marges – 902 millions de dollars de bénéfice l'an passé – dépassent désormais d'un poil celles du géant

mondial du commerce traditionnel, son compatriote Walmart. Quant au cours de l'action, il vole de record en record, pour le plus grand bonheur du fondateur, Jeff Bezos, 46 ans, qui possède encore 20% du capital et dont la fortune atteint 15 milliards de dollars.

Quelle revanche ! Voilà quinze ans, personne n'avait cru au projet de librairie en ligne imaginé par ce financier diplômé d'informatique à Princeton. Cela ne l'empêcha pas de quitter Wall Street au volant de son gros 4x4 Chevy Blazer, direction Seattle où il comptait profiter de la présence de Microsoft pour trouver les meilleurs ingénieurs.

## Et maintenant, il s'attaque aux pièces détachées automobiles

Puis il emprunta 300 000 dollars à ses parents, toutes leurs économies pour la retraite. Elles faillirent partir en fumée avec l'explosion de la bulle Internet. Entré en Bourse en 1997, Amazon vit son cours dégringoler de 100 à 5 dollars quatre ans plus tard. Mais Bezos, homme secret, obstiné et réputé pour ses éclats de rire tonitruants, ne changea pas de stratégie. «Mon modèle s'appelle Walt Disney. Plusieurs fois dans sa vie, il a su imposer sa vision contre vents et marées», nous confiait-il voilà trois ans, dans l'une de ses rares interviews. Ainsi, son site Internet, évoquant le haut débit du fleuve

Amazone, n'a cessé d'élargir son offre. Des produits culturels, il est passé à l'électronique et aux jouets (1999), aux vêtements (2002), à la cuisine, aux articles de sport et aux produits de beauté (2003), aux bijoux (2004) et à l'alimentaire (2006). En France, où le site fête ses dix ans, la diversification a démarré plus tard, en 2007, mais la prochaine étape sera la vente de pièces détachées pour l'automobile. Afin d'augmenter encore son offre, Amazon s'est aussi transformé en centre commercial en ligne : 30% des ventes du site sont désormais réalisées par des partenaires, Amazon prélevant une commission (au moins 7%) sur leur chiffre d'affaires. Et il s'agit souvent de poids lourds comme Micromania.com (jeux vidéo) ou Chapitre.com (livres d'occasion). «Nous sommes le site français le mieux approvisionné, avec 14 millions de références», assure le patron pour l'Hexagone, Xavier Garambois.

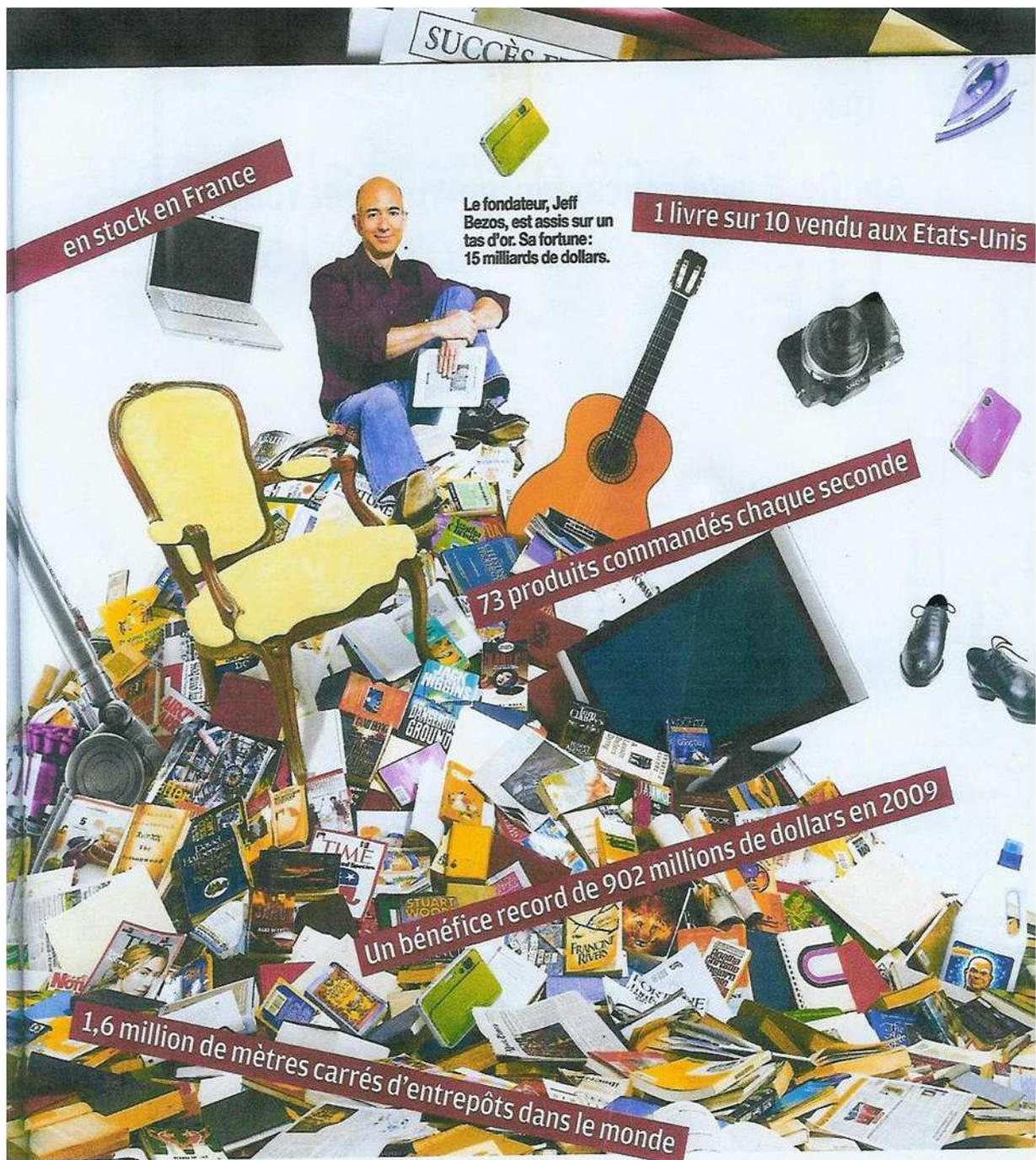
Les internautes plébiscitent Amazon pour son large choix, mais aussi pour la qualité de son service de livraison. Selon le cabinet OC & C, sa fiabilité a fait beaucoup pour sa réputation. En France, l'américain figure dans le top 3 des marques préférées, derrière Picard et Ikea. Il faut dire que le taux d'erreur d'expédition est très bas : 374 en France pour 1 million de colis. Ce résultat est obtenu grâce à une organisation millimétrée, identique dans les 49 entrepôts

PHOTOMONTAGE : ROBERT THOMAS / GETTY IMAGES, D. BUNNICKER, COURTESY S. P. INFOGRAPHIE CAPITAL

implantés aux Etats-Unis ; en Europe, au Japon et en Chine. Pour la comprendre, direction Orléans, dans l'une des deux réserves du site en France, l'autre venant d'ouvrir à Montélimar.

Première surprise : la préparation des commandes n'est pas automatisée, mais réalisée à la main par des «associates», comme on les appelle en interne. «Nous avons effectué des essais avec des machines, mais cela ne fonctionne pas dès lors qu'on doit envoyer dans un même carton un fer à repasser, une paire de bottes et un livre»,





explique le patron mondial de la logistique, le Français Marc Onetto. Deuxième surprise: le modèle industriel dont s'inspire Amazon vient tout droit de l'automobile! Depuis quatre ans, le cybervendeur applique le Kaizen, la fameuse méthode inventée par Toyota, qui préconise une implication de tous les salariés et des primes d'équipe. C'est grâce à ces observations venues du terrain que les articles ont été rangés par tailles et non plus par genres (informatique, jeux...) comme c'est la règle dans le commerce. Résultat, dans les en-

trepôts, les œuvres de La Pléiade côtoient des rasoirs électriques, mais cela réduit les déplacements et donc le temps de préparation des commandes.

Amazon n'est pas seulement fort en logistique. Il est aussi maître dans l'art de pousser ses clients à consommer plus. Pas besoin d'équipes marketing pléthoriques pour cela: ce sont des algorithmes très sophistiqués qui élaborent des offres personnalisées en fonction du profil des clients. «Jeff Bezos a investi des milliards de dollars en informatique et il a encore une lon-

gueur d'avance sur tous ses concurrents», estime Scott Tilghman, l'un des meilleurs analystes du secteur chez Hudson Square Research, à New York. Ce système est ensuite affiné par des tests effectués auprès de panels de 12 à 20 personnes. «Nous les mettons devant un ordinateur et observons leurs réactions», explique la vice-présidente en charge du marketing, Eva Manolis.

En parallèle, Amazon brade ses frais de livraison, au grand dam de ses concurrents de l'e-commerce. En 2005, il les a

réduits à zéro pour les livres et pour toute commande supérieure à 20 euros. Il y a deux ans, Amazon lançait son service Premium garantissant, pour 49 euros par an, une livraison en vingt-quatre heures. Et, pour 6,99 euros de plus par article, le soir même en région parisienne. Aucun rival, de la Fnac à Pixmania en passant par Cdiscount, n'a pu s'aligner. Depuis octobre, un nouveau service baptisé «Economiser en s'abonnant» propose même l'expédition gratuite et automatique (tous les

Suite page 44 ▶

## Gonflé, il veut concurrencer iTunes et YouTube

► Suite de la page 43  
mois par exemple) de produits d'usage courant comme la lessive, le dentifrice ou les couches, avec des prix réduits de 10%. Une attaque frontale des supermarchés en ligne.

Pour compresser ainsi ses prix, Amazon joue de sa puissance et exige de ses fournisseurs les meilleures conditions d'achat. Quitte, s'il n'y arrive pas, à mener des représailles. Hachette l'a appris à ses dépens l'an dernier. Certains des titres de l'éditeur ont été retirés du site anglais. Et, si un fournisseur fait de la résistance, considérant que ce grand bazar nuit à son image, Amazon arrive à le contourner, en passant par des revendeurs étrangers. C'est le cas en cosmétique: on trouve sur son site français des parfums Ungaro et des crèmes Nuxe, sans l'autorisation de ces deux marques. Cette pratique

pourrait cependant déboucher sur des actions en justice. Le site réfléchit par ailleurs à une extension de sa gamme propre AmazonBasics, qui ne comprend pour l'instant que des câbles d'ordinateur et des cartouches d'encre pour imprimante. Un simple test en attendant mieux, nous ont confié plusieurs sources internes.

### Le patron joue au client mystère pour évaluer ses équipes

Amazon met aussi la pression sur ses équipes, pour leur inculquer sa culture low-cost. Entre novembre et janvier, où sont réalisées 40% des ventes, les salariés sont priés de trimer sans compter leurs heures. Dans l'entreprise, on appelle cela «entretenir l'esprit start-up». Pour sa part, le service marketing doit composer sans aucun

budget pub, sauf sur Internet. Et, chez les managers, on fait la chasse à l'embourgeoisement. Dans les entrepôts, certains ont leur bureau planté au milieu des cartons «pour être au plus près des troupes», explique l'un d'eux. Quant aux membres du conseil de direction, ils sont priés de jouer les clients mystères, à l'image de leur patron. «Je ne sais pas combien de pseudonymes utilise Jeff Bezos, mais je suis sûr qu'il passe plusieurs commandes par jour», raconte le «Frenchie» du conseil de direction, Marc Onetto.

Fidèle à sa réputation d'éternel insatisfait, le fondateur d'Amazon veut sans cesse se diversifier. Il loue aux entreprises les logiciels développés en interne, comme son système de paiement sécurisé concurrent de PayPal ou les millions de gigaoctets de mémoire de ses serveurs. En France, son premier client

s'appelle Voyages-sncf.com! Il a aussi lancé un site de téléchargement de musique au format MP3 pour prendre des parts de marché à l'iTunes d'Apple et prépare une offre de films en streaming (lecture en continu) rivale de YouTube. Mais le plus gros pari de Bezos s'appelle le Kindle. Conçu par la firme mais fabriqué par un sous-traitant à Taïwan, ce liseur électronique est censé ouvrir une nouvelle ère pour les livres. Selon les analystes, il s'en serait vendu 4 à 6 millions d'exemplaires en deux ans (Amazon ne communique pas de chiffres), à comparer aux 7 millions d'iPad écoulés en quelques mois seulement. Mais Bezos n'est pas du genre à baisser les bras. Il a prouvé qu'il savait se montrer patient pour parvenir à ses fins. A l'image de son patron modèle, Walt Disney.

De notre envoyée spéciale à Seattle, Caroline Michel ♦

## DANS L'ENTREPÔT D'ORLÉANS, LE TRAITEMENT D'UNE COMMANDE EST MILLIMÉTRÉ

**1 Le One-Click**  
Les coordonnées des clients, y compris leur numéro de carte de crédit, apparaissent d'un seul clic. Et, s'ils prennent l'abonnement Premium, ils sont livrés en priorité.

**2 Le stockage**  
95% des produits mis en ligne sont stockés dans ses entrepôts. Le réassort est calculé par des algorithmes qui prennent en compte l'approche de fêtes comme Noël.

**3 La préparation de la commande**  
Des logiciels optimisent les tâches des «pickers», les magasiniers, ainsi que leurs déplacements: 10 kilomètres par jour tout de même.



**4 Le contrôle** A chaque étape de la confection du colis, les produits sont scannés. Pour les objets légers, les «pickers» sont équipés d'appareils qui leur permettent de les saisir et les scanner en même temps.



**5 L'emballage** Les opérateurs voient apparaître sur leur écran le type de boîte correspondant à chaque commande. Les paquets sont conçus en interne pour être fermés en quelques secondes.

