



**Entreprise :**  
Amazon.com, Inc.  
P.O. Box 81226  
Seattle, WA 98108-1226



**Etablissement :**  
Cursus Master Ingénierie  
2ème année  
Université de La Rochelle

# Monographie d'entreprise

## Amazon de A à Z

### Un pure player du commerce électronique

Novembre 2015

**Etudiants :**

Camille Brillet  
Tél : 06.75.05.13.72  
Email : camille.brillet@etudiant.univ-lr.fr

Clément Pineau  
Tél : 06.18.98.16.42  
Email : clement.pineau@etudiant.univ-lr.fr

Christian Marquay  
Tél : 06 98 34 07 16  
Email : christian.marquay@etudiant.univ-lr.fr

**Enseignante :**

Isabelle Sueur  
Tél : 05.46.50.76.06  
Email : isabelle.sueur@univ-lr.fr

GEST-62022C  
Introduction à la gestion  
des entreprises



Entreprise :  
Amazon.com, Inc.  
P.O. Box 81226  
Seattle, WA 98108-1226

Etablissement :  
Cursus Master Ingénierie  
2ème année  
Université de La Rochelle

# **Monographie d'entreprise**

## **Amazon de A à Z**

### **Un pure player du commerce électronique**

Novembre 2015

Etudiants :

Camille Brillet  
Tél : 06.75.05.13.72  
Email : camille.brillet@etudiant.univ-lr.fr

Clément Pineau  
Tél : 06.18.98.16.42  
Email : clement.pineau@etudiant.univ-lr.fr

Christian Marquay  
Tél : 06 98 34 07 16  
Email : christian.marquay@etudiant.univ-lr.fr

Enseignante :

Isabelle Sueur  
Tél : 05.46.50.76.06  
Email : isabelle.sueur@univ-lr.fr

GEST-62022C  
Introduction à la gestion  
des entreprises

# **1. REMERCIEMENTS**

Nous tenons à remercier Mme Sueur, enseignante dans le cadre du cours GEST-62022C Introduction à la gestion des entreprises, pour le temps qu'elle nous a accordé ainsi que pour ses conseils pour la réalisation de ce travail.

Nous voudrions également remercier M. Bezos, Président Directeur général de la société Amazon, pour son engagement dans son entreprise.

Enfin, nous souhaitons remercier l'ensemble des personnes qui nous ont aidés au cours de ce travail, ainsi que le service clientèle d'Amazon pour nous avoir fourni les informations nécessaires à la rédaction de cette monographie.

# SOMMAIRE

1.REMERCIEMENTS.....	3
2.INTRODUCTION.....	6
3.SA POLITIQUE GENERALE ET SA STRATEGIE.....	7
3.1.Introduction.....	7
3.2.Historique.....	7
3.3.Perspectives.....	8
3.4.Conclusion.....	8
4.SON SECTEUR D'ACTIVITE ET SON ENVIRONNEMENT.....	9
4.1.Introduction.....	9
4.2.Fournisseurs.....	9
4.3.Clients.....	9
4.4.Partenaires.....	10
4.5.Concurrents.....	10
4.6.Conclusion.....	10
5.SES ASPECTS JURIDIQUES.....	11
5.1.Introduction.....	11
5.2.La forme juridique.....	11
5.3.Conclusion.....	12
6.SES RESSOURCES HUMAINES ET SES ASPECTS SOCIAUX.....	13
6.1.Introduction.....	13
6.2.Les Métiers / Les Contrats.....	13
6.3.Recrutement et Formation.....	13
6.4.Qualifications et compétences.....	14
6.5.Avantages et Inconvénients.....	14
6.6.Conclusion.....	14

7.SES ASPECTS COMMERCIAUX ET DE COMMUNICATION.....	15
7.1.Introduction.....	15
7.2.Politique de marketing et sa force de vente.....	15
7.3.Publicité.....	15
7.4.Amazon et les réseaux sociaux.....	16
7.5.Conclusion.....	16
8.SES ASPECTS COMPTABLES ET FINANCIERS.....	17
8.1.Introduction.....	17
8.2.Les bilans (cf annexe III p. 27).....	17
8.3.Moyens de paiement.....	17
8.4.Conclusion.....	17
9.SES ASPECTS LOGISTIQUES ET DE PRODUCTION.....	18
9.1.Introduction.....	18
9.2.Comblir les vides de la chaîne de valeur.....	18
9.3.La puissance de la multitude.....	18
9.4.L'œil rivé sur les données.....	19
9.5.Une innovation continue.....	20
9.6.La méthode "S.P.E.C.T.R.E.D.".....	20
9.7.Certifications.....	21
9.8.Conclusion.....	21
10.CONCLUSION.....	22
11.BIBLIOGRAPHIE.....	23
12.ANNEXES.....	25
12.1.Annexe I : une politique de prix bas.....	25
12.2.Annexe II : organigramme.....	26
12.3.Annexe III : les bilans.....	27

## 2. INTRODUCTION

Amazon a été créée en juillet 1994 par Jeff Bezos initialement dans le secteur de la vente de livres en ligne. Introduite au Nasdaq en juin 1997, elle ouvre une succursale en France en 2000. Le siège social de l'entreprise américaine est situé à Seattle dans l'état de Washington au Nord-Ouest des Etats-Unis, et elle est enregistrée au Luxembourg en Europe en tant que société à responsabilité limitée avec une succursale et quatre entrepôts en France. Elle a diversifié ses activités à tous types de produits culturels avant de poursuivre en proposant aujourd'hui des produits et services dans une multitude de domaines d'activités, et continue de s'essayer à de nouveaux secteurs en ne connaissant quasiment jamais d'échecs.

Nous sommes étudiants au Pôle Sciences et Technologie de l'université de La Rochelle et nous entendons parler des datas dans notre quotidien. Pour certains d'entre nous, nous avons même commencé à travailler sur les bases de données dont les plus gros utilisateurs sont les quatre géants américains Google, Apple, Facebook et Amazon. Il est donc intéressant pour nous de nous renseigner sur une voie qui offre de grands débouchés en terme d'emplois pour nos carrières respectives sur une entreprise reconnue pour être leader sur la vente de produits culturels en ligne.

Nous nous sommes interrogés sur les domaines d'activités de l'entreprise américaine dont nous apprenons régulièrement des développements vers de nouveaux secteurs. Il a ainsi été difficile d'établir une liste de concurrents exhaustive, car Amazon est en concurrence directe avec tous les leaders de chacun des domaines d'activités dans lesquels elle est engagée, et nous avons préféré la mettre de côté pour privilégier un aspect historique avec la vente en ligne puis une vision globale avec le développement du cloud et de l'électronique.

Nous avons fait le choix de subdiviser notre travail en sept parties distinctes. D'abord, nous présentons la politique générale et la stratégie mises en œuvre par Jeff Bezos afin que les clients soient amenés dans un cercle où chacun de leurs achats les engage à effectuer le suivant auprès de la même enseigne. Nous avons ensuite étudié le secteur d'activité d'Amazon et son environnement afin de voir comment les bases de données constituées par les clients d'un côté et les fournisseurs de l'autre sont utilisées par l'entreprise dans son intérêt exclusif. Dans un troisième temps, nous avons recherché les aspects juridiques de la société américaine pour voir quel cadre elle a choisi pour se développer.

Tout ceci nous a amené à travailler sur les ressources humaines et les aspects sociaux et à constater les moyens mais aussi les contraintes internes de fonctionnement d'une telle entreprise. Nous avons continué par l'analyse des aspects commerciaux et de communication nécessaires à la stratégie voulue par Jeff Bezos. Nous avons enfin regardé les aspects comptables et financiers pour valider cette stratégie et nous rendre compte de l'importance des moyens placés dans la recherche et le développement. Nous terminons sur les aspects logistiques et de productions qui mettent à nouveau en avant l'importance de l'innovation.

## 3. SA POLITIQUE GENERALE ET SA STRATEGIE

### 3.1. Introduction

Jeff Bezos a toujours mené son entreprise en leader, et continue après vingt ans comme au premier jour. La communication de l'entreprise est basée sur l'aura de son fondateur. De plus, il a su répondre à la demande de ses clients afin de la devancer avec le souci de toujours mieux les servir. D'une simple librairie en ligne, il a développé un géant d'internet capable de concurrencer dans leurs domaines d'activités des leaders tels Apple, la FNAC ou Netflix.

### 3.2. Historique

Amazon a été créée en 1994 sur le modèle de vente en ligne de livres grand public avec pour slogan *Get Big Fast*. Le fondateur Jeff Bezos est seul au démarrage avec ses amis à emballer les livres à genoux dans son garage pendant la nuit pour expédier les colis au matin. Grâce à des prix compétitifs, un vaste choix, et une gestion de la relation créative, il développe une stratégie de pénétration de marché.

En 1997, l'entreprise réoriente sa stratégie et modifie son slogan, celui-ci devenant *Get Bigger Faster*. Elle accélère sa course aux volumes et diversifie ses activités par une stratégie de keiretsu, terme japonais désignant un conglomérat d'entreprises liées entre elles par des liens financiers. Jeff Bezos décrit son entreprise en 2000 comme étant « un portail horizontal où chacun peut acheter n'importe quoi, n'importe où et n'importe quand ».

L'innovation de l'entreprise repose sur quatre piliers fondamentaux :

- la croyance en l'avenir de l'e-commerce.
- La croyance en la conquête pionnière symbolisée par ses slogans.
- La croyance en la personnalisation de la relation au client.
- La croyance en l'implication de salariés propriétaires de l'entreprise par la distribution d'actions.

Si Jeff Bezos se rêve en nouveau self-made man américain dans la lignée de Bill Gates ou de Steve Jobs, la façade se lézarde sous les assauts des observateurs prompts à mettre en doute le côté éthique d'Amazon. Par exemple, le site a payé les moteurs de recherche afin d'être référencé même quand aucun produit ne correspond à la recherche de l'internaute. L'essentiel dans la démarche est d'attirer des visiteurs sur le site.

L'internaute une fois sur le site a la possibilité de laisser des commentaires sur ses achats. Cela permet de créer du contenu gratuitement, le site de recrutement se vantant par ailleurs de ne pas rechercher de rédacteurs de critiques<sup>1</sup>. Cela contribue en outre à fidéliser le client qui a ainsi l'impression d'appartenir à une communauté active. Le client se trouve au final entre la communication manipulatrice voulue par Jeff Bezos et une communauté internet permettant de développer le côté émotionnel.

---

1 « Désolé, mais nous ne rémunérons pas les personnes pour rédiger des critiques - nous avons constaté que les clients ont davantage confiance en les commentaires qui ont été écrits par d'autres clients qu'en ceux écrits par des personnes payées pour le faire. »

[http://www.amazon.jobs/faqs#Là\\_où\\_nous\\_opérons](http://www.amazon.jobs/faqs#Là_où_nous_opérons)



### 3.3. Perspectives

Jeff Bezos est bien loin aujourd'hui du temps où il emballait les colis dans son garage. Le site internet américain d'Amazon a fêté ses vingt ans en juillet dernier, le site français a déjà plus de quinze ans : ce dernier référence 150 millions de produits et est partenaire de dix mille PME et TPE qui fournissent 45 % de l'offre. Il ne se passe pas un mois sans qu'une nouvelle annonce ne soit faite dans la presse sur un nouveau service en devenir.

Si l'entreprise a longtemps perdu de l'argent, c'est parce que tout le chiffre d'affaires est automatiquement investi dans le domaine de la recherche. Il n'a pas été difficile de revenir à l'équilibre et de dégager des bénéfices sur les deux premiers trimestres 2015. L'entreprise connaît de nombreux succès et n'a essuyé qu'un seul véritable échec avec le téléphone Fire Figure qui a fini par être abandonné.

Amazon continue de vendre des livres, 40 % des exemplaires neufs aux Etats-Unis et 70 % de part de marché sur les ventes en ligne en France, mais l'entreprise s'est diversifiée et propose aussi bien des chaussures ou des fruits et légumes que des services de ménages ou des cours de mathématiques. Elle s'est notamment imposée dans le domaine du stockage numérique : les capacités de son cloud sont dix fois supérieures à celles de Google, Microsoft et IBM réunis. Le cloud est même beaucoup plus rentable que les autres activités du groupe.

Amazon s'est également développée dans le domaine du décodeur de télévision, dans celui des liseuses vendues à bas prix pour mieux vendre les e-books, et dans le domaine de la télévision afin de concurrencer Netflix où il a investi sur Jeremy Clarkson licencié de la BBC en vue de reprendre le concept de Top Gear. Le site français a également ouvert fin septembre une boutique d'épicerie et de boissons pour concurrencer les hypermarchés sur leur propre terrain.

L'offre n'est pas encore très complète sur l'épicerie mais l'idée est de livrer les clients dans la journée gratuitement. Evidemment, l'offre est réservée aux clients ayant souscrit à l'offre Prime : les clients qui paient déjà pour être livré en 24h. Cet abonnement à 49€ en France permet d'avoir accès gratuitement à une large gamme d'e-books gratuits ainsi qu'à une offre musicale, un catalogue de films et de séries, etc. Le contre-coup a été une cannibalisation des produits payants mais Amazon a bénéficié d'économie d'échelle et les 40 millions d'abonnés aux Etats-Unis, selon le Consumer Intelligence Research Partners, dépensent au total deux fois plus que les autres clients.

### 3.4. Conclusion

« En raison de l'importance des services d'Amazon autour de ses appareils, les gens seront amenés à se tourner vers eux, plus que sur d'autres appareils, et en raison de leur prix, et de la commercialisation sur le site, tous ceux qui ne possèdent pas de tablette, et font du shopping sur Amazon sont susceptibles de s'en procurer une, entraînant de nouvelles possibilités de s'engager vis-à-vis d'Amazon », estime Enders Analysis. Les clients sont amenés dans un cercle où chacun de leurs achats les engage à effectuer le suivant auprès de la même enseigne.

## **4. SON SECTEUR D'ACTIVITE ET SON ENVIRONNEMENT**

### **4.1. Introduction**

Suite à son développement, Amazon a su créer une place pour chacun tout en gardant le rôle principal. Les fournisseurs et les clients sont ainsi traités à la même enseigne. Amazon organise la rencontre de ces deux grosses bases de données auxquelles elle ne permet pas la rencontre directe. Quand un client passe une commande à un partenaire, celui-ci n'a jamais à sa disposition suffisamment de données pour organiser une prospection directe pour d'autres services ou produits. Une telle position de force accompagnée d'une stratégie de lock-in destinée à répondre à tous les besoins d'un client permet à l'entreprise américaine d'être compétitive dans tous les domaines.

### **4.2. Fournisseurs**

Amazon a atteint une telle importance qu'il rebat les cartes entre fournisseurs et client. Ainsi l'entreprise américaine n'achète pas d'articles à ses fournisseurs pour les revendre à ses clients. Là encore, il convient d'écouter Jeff Bezos : « En somme, nous sommes un infomédiaire, un intermédiaire dans la transmission d'information. D'un côté, nous avons un ensemble de produits. De l'autre, une masse de clients. Nous sommes au milieu à appairer les uns avec les autres. Nous avons donc en fait deux types de clients : les lecteurs d'un côté, et les maisons d'édition de l'autre. Les livres trouvent des lecteurs, ou les lecteurs trouvent des livres, c'est selon. ». Amazon a créé le programme Avantage afin d'offrir aux entreprises désireuses de développer considérablement leurs ventes en devenant fournisseur.

Avantage permet sans surprise aux fournisseurs de payer 44,99€ par an pour vendre un nombre de références illimité, à condition de remplir les conditions – posséder les droits de distribution en France de produits disposant chacun un ISBN/EAN/UPC distinct ainsi qu'un code-barres scannable, un numéro de TVA ou de SIRET français, une adresse professionnelle et un compte bancaire en France – puis d'être accepté par Amazon. Une fois la communauté des fournisseurs officielle intégrée, les frais d'envoi vers les centres de distribution restent à la charge du fournisseur.

### **4.3. Clients**

Amazon cherche à entretenir ses clients au maximum. Pour l'entreprise américaine qui a développé les commentaires des acheteurs sur son site plutôt que les critiques de professionnels, le but n'est pas de vendre à tout prix mais de fidéliser les clients pour être sûrs qu'ils reviennent acheter régulièrement par la suite. Même si Jeff Bezos a été élu pire des patrons en 2014, l'entreprise américaine est redevenue la marque préférée des français en 2015, après l'avoir été en 2012 et 2013, selon une étude du cabinet de conseil OC&C.

Pour remercier ses clients de l'aimer, Amazon leur a offert une campagne promotionnelle. Si le prix a son importance, il n'est pas un critère de choix primordial pour les français. La diversité de l'offre est tout autant importante, et ces deux points sont distancés par le service clients. Dès le début d'Amazon, les règles sont l'interdiction de contredire le client, l'interdiction de finir sa journée de travail en laissant un mail de client non traité et l'interdiction de ne pas trouver la meilleure solution pour le client même si c'est à perte.

Le service client d'Amazon à proprement parler est impressionnant : si un colis arrive endommagé, le client peut le retourner gratuitement et choisir soit d'en recevoir un autre soit de se faire rembourser. Les services proposés sont systématiquement gratuits, ou à très faible coût. Et pour cause, mieux vaut un client remboursé et satisfait qui donne ses informations personnelles qu'un client mécontent qui part à la concurrence.

#### **4.4. Partenaires**

Quand Amazon a démarré son offre partenaires, leurs boutiques étaient à l'écart des autres produits sur le site internet et les ventes ne décollaient pas. Aujourd'hui, toutes les références sont mélangées et le client ne peut plus trier ce qui est vendu directement par Amazon de ce qui est vendu par des tiers partenaires. Seule la mention « vendu par » sur la présentation du produit permet au client de faire la distinction.

Les vendeurs partenaires sont soumis aux mêmes critères de sérieux que l'entreprise américaine. En cas de taux d'erreur trop élevé, Amazon envoie une notification automatique. Un système efficace puisque 1 % des commandes arrivent en mauvais état et 4 % en retard. Amazon perçoit entre 6 et 15 % de commission sur ces ventes et n'hésite pas à utiliser ses partenaires sur sa plateforme Marketplace comme cobayes pour tester de nouvelles activités.

#### **4.5. Concurrents**

Amazon ayant commencé dans le livre, on pense parfois que ses concurrents sont les libraires. Or comme le montre l'étude d'Alexandre Moati<sup>2</sup>, les concurrents des libraires sont les libraires eux-mêmes : gestion d'un tiers des clients seulement, ceux qui ont les mêmes goûts que leurs libraires, plateforme Librinova où s'autoéditer est un service payant, site internet de placedeslibraires qui met tout en valeur sur sa page d'accueil sauf le service ... Amazon a une politique de prix bas (cf annexe I p. 25) mais a surtout développé une politique de services qui interdit l'accès à la concurrence de ces entreprises françaises.

Amazon est aujourd'hui plus qu'une librairie en ligne et ne peut plus être comparée à la FNAC comme cela était le cas dans les années 2000. La société française avait dans un premier temps eu une politique de prix élevé pour ne pas cannibaliser ses magasins, puis elle a connu de grandes difficultés pour ne pas s'être adaptée rapidement au tournant du numérique. Aujourd'hui la FNAC s'est rapprochée de Darty intégrer le monde dans lequel évolue Amazon aujourd'hui, dont le réel principal concurrent est Apple. Les deux sociétés américaines ont des trajectoires opposées pour mieux converger aujourd'hui. Amazon a démarré dans l'offre de contenu avant de produire du hardware tandis que Apple a suivi la voie opposée commençant par fabriquer du hardware avant de se lancer dans la vente en ligne.

#### **4.6. Conclusion**

Amazon a révolutionné le lien avec ses fournisseurs en se présentant comme un intermédiaire indispensable vers les clients, et inversement. Les partenaires ont été intégrés aux offres des produits vendus directement par Amazon afin de créer une symbiose. L'organisation d'Amazon en une multitude d'entreprises liées entre elles permet une diversification rapide et presque sans limite des domaines d'activités.

---

2 <http://alexandre.moatti.perso.sfr.fr/AMPubliChrono.html>

## 5. SES ASPECTS JURIDIQUES

### 5.1. Introduction

Amazon diversifie ses activités par une stratégie de keiretsu, terme japonais désignant un conglomérat d'entreprises liées entre elles par des liens financiers. Le seul site internet français dépend de quatre entreprises et une succursale, toutes en société à responsabilité limitée (SARL). Il en va de même partout dans le monde avec quatorze sites internet. Jeff Bezos est reconnu comme en étant le seul patron et décideur.

### 5.2. La forme juridique

L'adresse officielle du siège d'Amazon se situe à Seattle, avec un projet pour 2019 de 6000 mètres carrés de bureaux dans une tour de 37 étages au pied de laquelle seront construites trois sphères en verre imbriquées et accueillant des salles de sport et de réunion dans une architecture corporate. En attendant l'achèvement de ce nouveau site voulu écologique reprenant l'aspect d'une serre, le siège actuel se situe :

Amazon.com, Inc.  
P.O. Box 81226  
Seattle, WA 98108-1226

<b>Capitalisation</b>	243,5 milliards USD (02/10/2015)
<b>Chiffre d'affaires</b>	▲ 74,452 milliards USD (2013) + 20 %
<b>Résultat net</b>	275 millions USD (2013)

Le site internet Amazon.fr appartient à, et sa maintenance est effectuée par, Amazon Europe Core SARL. Derrière cette unité de façade pour les services auxquels sont confrontés les utilisateurs, on retrouve en France quatre entreprises distinctes et une succursale dont les noms sont proches mais les domaines d'activités bien définis. Les entreprises sont enregistrées au Luxembourg par souci d'optimisation fiscale, profitant du droit européen, seule la succursale est enregistrée en France.

#### **Pour Amazon Europe Core SARL :**

Amazon Europe Core SARL, *SARL*, 5 rue Plaetis, L-2338 Luxembourg  
Capital social : 37 500 €  
Enregistrée au Luxembourg  
RCS Luxembourg N° : B-101818  
Numéro de licence : 10040783  
Numéro de TVA intracommunautaire : LU 26375245

#### **Pour Amazon EU SARL :**

Amazon EU SARL, *SARL*, 5 rue Plaetis, L-2338 Luxembourg  
Capital social : 37 500 €  
Enregistrée au Luxembourg  
RCS Luxembourg N° : B-101818  
Numéro de licence : 104408  
Numéro de TVA intracommunautaire : LU 20260743

**Succursale en France :**

Amazon EU SARL, succursale française, 67 Boulevard du General Leclerc, Clichy 92110  
Enregistrée en France  
Immatriculation au RCS, numéro : 487773327 R.C.S. Nanterre  
Numéro de TVA intracommunautaire : FR 12487773327

**Pour Amazon Services Europe SARL :**

Amazon Services Europe SARL, *SARL*, 5 rue Plaetis, L-2338 Luxembourg  
Capital social : 37 500 €  
Enregistrée au Luxembourg  
RCS Luxembourg N°: B-93815  
Numéro de licence : 132595  
Numéro de TVA intracommunautaire : LU 19647148

**Pour Amazon Media EU SARL :**

Amazon Media EU SARL, *SARL*, 5 rue Plaetis, L-2338 Luxembourg  
Capital social : 37 500 €  
Enregistrée au Luxembourg  
RCS Luxembourg N°: B-112767  
Numéro de licence : 136312  
Numéro de TVA intracommunautaire : LU 20944528

Amazon dépend des lois de l'État de Washington aux Etats-Unis et des lois du Luxembourg en Europe. Elle reconnaît les spécificités locales dans le sens où elle y est obligée. Ainsi, un étiquetage spécifique a été mis en place en Californie correspondant aux produits chimiques potentiellement cancérogènes contenus dans les objets vendus. De la même manière, la France oblige les entreprises à utiliser le droit français à partir du moment où les clients de celles-ci sont français.

Quasiment toutes les activités économiques peuvent être exercées par une SARL, et Amazon ne s'en prive pas, mais certains secteurs sont interdits. Sous cette forme, Amazon ne peut ainsi pas se lancer dans les assurances, la capitalisation, ou l'épargne, ni vendre du tabac, ni exploiter un laboratoire bio-médical. Simplement d'accès restreints, la pharmacie, l'expertise comptable et l'architecture sont soumises à condition.

### 5.3. Conclusion

Le choix de la SARL, ou plutôt d'une multitude de SARL convient très bien au fonctionnement de Amazon. L'entreprise américaine a ainsi toute latitude pour diversifier les domaines d'activités où elle est présente. Une société à responsabilité limitée est une société commerciale dans laquelle la responsabilité financière des associés est limitée au montant de leurs apports respectifs et où le capital social est divisé en parts sociales et chaque associé possède un nombre de voix égal à celui de ses parts sociales. Jeff Bezos est reconnu comme étant le seul vrai décideur dans l'entreprise, mais il cherche à intéresser au maximum ses employés en leur distribuant des actions de leur entreprise. Il estime que les salariés seront ainsi plus impliqués dans la réussite d'Amazon s'ils en sont en partie les propriétaires.

## **6. SES RESSOURCES HUMAINES ET SES ASPECTS SOCIAUX**

### **6.1. Introduction**

Amazon est une entreprise qui revendique la diversité de ses employés ainsi que la performance de ses formations. L'entreprise américaine met en avant la qualité de ses employés. De plus Amazon vante les avantages auxquels les employés de l'entreprise ont le droit ainsi que les conditions de travail. Mais entre les dires et la réalité dans les entrepôts, il y a un énorme fossé et Jeff Bezos mène son entreprise comme une quasi dictature (organigramme, cf annexe II p. 26).

### **6.2. Les Métiers / Les Contrats**

Amazon possède, comme toute grande entreprise, une multitude de métiers différents, allant des métiers de gestion aux métiers de création et en passant par les métiers de manutentions. C'est aussi une entreprise pluridisciplinaire : publication d'ouvrage, développement informatique, hygiène et santé, production (musique, film, série, etc.). Chaque discipline possède des corps de métiers qui leur sont propres et nécessitant des compétences spécifiques.

En ce qui concerne les types de contrats que l'entreprise américaine propose, ils sont multiples : CDI (Contrat à Durée Indéterminée), CDD (Contrat à Durée Déterminée), contrat d'apprentissage... Les contrats proposés dépendent des besoins de l'entreprise mais aussi de la demande. Par exemple, beaucoup de postes sont à pourvoir lors des fêtes de fins d'années, les contrats proposés sont alors à durée indéterminée pour pallier à la demande forte dont l'entreprise doit faire face.

### **6.3. Recrutement et Formation**

En ce qui concerne le recrutement, la plupart des démarches se déroule sur internet. Les différents postes proposés sont affichés ainsi que les attentes de l'entreprise pour ces postes et les lieux de travail. Après avoir sélectionné une annonce, une création de profil sera demandée, celle-ci pourra être effectuée par différent moyen : via une création basique ou via les réseaux sociaux publiques (Facebook) ou les réseaux sociaux professionnel (LinkedIn). Par la suite, un CV ainsi qu'une lettre de motivation sera demandé, avant peut-être d'avoir un entretien avec une personne.

Amazon forme ses propres employés via des formations en internes et propose plusieurs diplômes pour les évolutions de carrières. Ces formations ont pour but de former les nouveaux employés à la spécificité de leurs postes et ainsi pouvoir être compétitif. Ces formations se font au niveau national et peuvent durée jusqu'à 6 mois. Ces dernières permettent aussi des évolutions de carrière au sein de l'entreprise ou alors une reconversion vers un autre corps de métier proposé par l'entreprise.

## 6.4. Qualifications et compétences

Chaque poste proposé demande des qualifications spécifiques : niveau d'études, diplômes acquis, expériences ou non, technique, etc. Certains postes de l'entreprise demandent des qualifications spécifiques comme par exemple les ingénieurs, les designers. La qualification demandée dépend aussi du projet mis en place par l'entreprise, pour des projets demandant beaucoup d'expérience des personnes ayant une forte expérience seront préférées à des personnes sortant juste des études et n'ayant que peu d'expérience professionnelle.

En ce qui concerne les compétences demandées par l'entreprise, elles dépendent aussi des postes, mais certaines sont communes à l'ensemble des salariés :

- Une âme de leader
- Capacité à résoudre les problèmes
- Un esprit d'innovation et de créativité

## 6.5. Avantages et Inconvénients

Dans sa politique de recrutement, l'entreprise américaine met en avant les nombreux avantages auxquels les salariés ont le droit :

- Actionnariat pour les employés
- Bonne couverture sociale
- Possibilité de toucher des Restricted Stocks Units (RSU)

Mais l'entreprise a eu de nombreux problèmes en ce qui concerne les conditions de travail de certains employés dans des entrepôts américains et européens. Les conditions de travail sont décrites comme étant agressives et même darwiniennes envers les salariés. Jeff Bezos est élu en mai 2014 comme étant le « pire patron du monde » à l'issue d'un sondage mené par la Confédération syndicale internationale (représenté par 180 millions de travailleurs et 161 pays).

## 6.6. Conclusion

Par de nombreux aspects, Amazon se rapproche de plus en plus des grands groupes, en proposant des formations en interne, ce qui permet à l'entreprise d'être compétitive. En ayant de nombreux domaines de compétences. Mais l'entreprise a de nombreux problèmes sociaux, avec de nombreux procès sur les conditions de travail, des articles et des ouvrages parlant de ces conditions et qualifiant parfois l'entreprise de dictature. Mais malgré tous ces problèmes sociaux, Amazon est élu meilleur site de e-commerce en 2013 et la clientèle a confiance en l'entreprise américaine. Ceci peut s'expliquer par son excellente communication ainsi que son service client très réactif.

## **7. SES ASPECTS COMMERCIAUX ET DE COMMUNICATION**

### **7.1. Introduction**

Amazon comme tous les sites de e-commerce repose sur une stratégie proche du low-cost, avec la suppression des intermédiaires de ventes et donc des prix très attractifs. De plus, l'entreprise américaine propose un choix très important de produits et est surnommé l'épicerie d'internet. Amazon repose aussi sur une forte communication à travers un important service après-vente et quelques spots publicitaires de plus en plus nombreux, ainsi qu'une forte activité sur les réseaux sociaux.

### **7.2. Politique de marketing et sa force de vente**

L'objectif d'Amazon est de vendre le plus et contrairement à FNAC.com dont l'objectif est d'écouler totalement les stocks, Amazon lui veut vendre et ne cherche pas à avoir des stocks nul et rachète tout de suite afin d'avoir toujours des stocks positifs. Pour l'entreprise américaine l'objectif est de devenir le Google de la consommation. L'argent gagné par Amazon est tout de suite réinvestit dans l'achat de nouveaux produits ou dans la conception de nouveaux produits. Jeff Bezos a réussi à faire accepter à ses actionnaires que l'entreprise ne réaliserait aucun bénéfice, et que par conséquent ne recevraient aucun dividende et les actionnaires se rattraperont lorsqu'ils revendront leur action une fois que l'entreprise sera devenue un leader mondial de la consommation.

La force de vente d'Amazon repose sur des prix bas, un large choix et une facilité d'utilisation. En effet les prix pratiqués par Amazon concurrence les grandes surfaces, les magasins spécialisés, ceci s'explique en partie par l'absence d'intermédiaire de vente. De plus, Amazon proposent un très large choix de produit : électroménagers, papèteries, produits culturels (livre, CD, DVD...), produits d'hygiène, etc. Le fait de passer par internet et de pouvoir contrôler la livraison est un atout fort pour l'entreprise, le client possède le choix et c'est plus confortable pour lui. De plus, l'entreprise américaine compte sur un service client irréprochable et très réactif.

### **7.3. Publicité**

Amazon a réalisé quelques spots publicitaires télévisés. Ces derniers vantaient la rapidité est la facilité de livraison de l'entreprise. Et en ce moment des spots publicitaires passent pour parler de leur nouveau service : Amazon Premium Mais là où Amazon investit le plus dans le domaine de la publicité, c'est sur la publicité via internet et sur l'utilisation des cookies. L'entreprise américaine rachète de nombreuses fenêtres publicitaires sur des blogs, des sites internet, des articles en lignes afin d'être visible le plus possible et d'attirer le plus de monde sur leur site car l'une des priorités d'Amazon c'est d'avoir un important nombre de visiteur (même sans achat).



## **7.4. Amazon et les réseaux sociaux**

L'entreprise est omniprésente sur les réseaux sociaux (ce qui devient incontournable pour les entreprises aujourd'hui). En effet, elle possède de très nombreux comptes Twitter, qui leur permet de présenter ses nouveautés et de pouvoir communiquer avec sa clientèle, ainsi qu'un compte Facebook (1.5 millions de mentions j'aime) et Instagram (230 000 abonnés) très actifs. De nombreuses photos et de nombreux articles sont postés sur ces derniers afin d'en faire la publicité.

De plus, l'entreprise américaine se sert de ces réseaux sociaux comme intermédiaire avec la clientèle et comme intermédiaire de service après-vente. Par exemple, si un client a un problème, un simple poste sur un de ces réseaux sociaux et l'entreprise répond quasiment instantanément afin de proposer une solution à l'utilisateur, ce qui au jour d'aujourd'hui ou la plupart des clients d'Amazon possède un compte sur des réseaux sociaux est un véritable atout.

## **7.5. Conclusion**

Amazon a réussi à créer sa propre politique de marketing (grosse quantité, bas prix et vente à tout prix). Pour cela, Amazon s'appuie sur une forte communication et une omniprésence sur internet afin d'attirer le plus de clientèle possible. L'entreprise américaine se base aussi sur une importante activité sur les réseaux sociaux, utilisée de plus en plus par sa clientèle et par le consommateur. Amazon a su créer en quelque temps un modèle et une stratégie de marketing qui lui a permis de devenir le leader du e-commerce.

## **8. SES ASPECTS COMPTABLES ET FINANCIERS**

### **8.1. Introduction**

Dans ses débuts, les résultats d'Amazon n'étaient pas des meilleurs : seulement depuis 2003, les résultats nets sont devenus positifs. Lors des dernières années, ces résultats ont été revus à la baisse, cependant l'année 2015 s'annonce positive.

### **8.2. Les bilans (cf annexe III p. 27)**

Une bonne partie des capitaux passe dans l'innovation, ainsi qu'une partie dans le stockage massif des produits, ce qui peut produire des résultats un peu plus faibles que prévus, sans pour autant être vraiment négatifs. C'est une stratégie qu'Amazon utilise pour une raison : prendre de l'avance. Progressivement, les résultats d'Amazon, et notamment le chiffre d'affaires, a beaucoup progressé et atteint de très grosses valeurs.

### **8.3. Moyens de paiement**

Les commandes passées sur le site ne peuvent être réglées que par carte de paiement ou par chèque cadeau Amazon.fr. Les cartes de paiement suivantes peuvent être utilisées :

- Carte bancaire
- Visa
- Visa Electron
- EuroCard/MasterCard
- American Express
- Carte Aurore
- Carte prépayée

### **8.4. Conclusion**

Ces résultats ne sont pas uniquement le résultat des ventes et des coûts. Il prend en compte le fait qu'Amazon investit de l'argent dans la recherche et l'innovation, continuellement, et stocke en masse pour être sûr de servir le client, sa priorité, ce qui lui permet d'avoir une longueur d'avance. Le fait d'avoir un résultat négatif n'est donc pas aussi grave.

## **9. SES ASPECTS LOGISTIQUES ET DE PRODUCTION**

### **9.1. Introduction**

Innovate, innovate, innovate. C'est la devise du véritable industriel du e-commerce qu'est devenu Amazon. Et ce, même s'il doit pour cela sortir de sa zone de confort comme avec sa tablette Kindle. Amazon a eu un seul objectif défini depuis le début : devenir le plus grand distributeur en ligne du monde.

### **9.2. Comblant les vides de la chaîne de valeur**

Pour arriver à cette fin, Amazon cherche en permanence la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur du e-commerce. Mais avec une démarche bien particulière. Lorsqu'il a absolument besoin d'un maillon de cette chaîne de valeur pour sa stratégie, et qu'aucun autre industriel de l'écosystème ne le propose, il comble lui-même le vide. Et ce, même si cela le conduit hors de sa zone de sécurité. Comme ce fut le cas quand cet expert du commerce en ligne, d'Internet et de la logistique décida de concevoir des liseuses électroniques. Pour développer son activité de vente de livres numériques, l'américain avait besoin que ses clients disposent d'un outil convivial et mobile de lecture, et d'achat. Face à l'absence de cette liseuse sur le marché et aux difficultés de ceux comme le Japonais Sony qui s'y essayaient, il a pris directement les choses en mains.

Au milieu de la décennie 2000, Amazon réunit quelques ingénieurs au sein d'une cellule qu'il nomme Lab126. Leur cahier des charges : concevoir une liseuse, simple mais conviviale, qui donne envie d'acheter des livres. "Certes, Amazon perd quelques dollars pour chaque liseuse vendue –ce qui reste vrai avec ses Kindle Fire multimedia. Mais cette gamme est en réalité un dopant de ses ventes en ligne de livres, de musique, de vidéos, etc.", insiste Cyril Vart, associé chez Faber Novel. De plus, la tablette arrive directement paramétrée avec le compte Amazon de son acheteur.

Le même type de démarche a conduit l'Américain vers le cloud. Il ne trouvait pas d'infrastructure informatique à la hauteur des ambitions de son site de e-commerce. Il a alors développé son propre système d'information réparti et déployé ses datacenters partout dans le monde. Si bien qu'il en a fait une offre de service qui héberge des grands du net comme Netflix, DropBox ou Voyages-SNCF. C'est l'un des clouds les plus puissants du monde aujourd'hui.

### **9.3. La puissance de la multitude**

Amazon est de ceux qui ont su, dès leurs débuts, exploiter la valeur de "la foule". Ses plates-formes logistique, informatique et même de e-commerce sont ouvertes à tous, moyennant redevance. Un véritable cloud du e-commerce, prêt à l'emploi. Ainsi, il a même décidé d'accueillir sur son site d'autres vendeurs de biens culturels. Et même de leur proposer un accès à sa logistique pour quelques euros mensuels de plus. "On nous a traité de fous", raconte Xavier Garambois.



*Illustration 1: Hangar de stockage d'Amazon*

Et pourtant, outre le bénéfice purement économique de la démarche, celle-ci donne à Amazon une position quasi-dominante sur son secteur puisque ses méthodes de ventes et sa plate-forme Web s'imposent comme des références. Mais cela lui évite surtout un stock inutilement exhaustif de produits. Pour les livres et disques, par exemple, il ne conserve dans ses entrepôts que les plus souvent achetés, et laisse la multitude de ses vendeurs affiliés compléter la "longue traine" (les produits plus rares et moins vendus).

#### **9.4. L'œil rivé sur les données**

Mais la multitude, pour Amazon, c'est aussi celle des données que le numérique fournit à ses acteurs à chaque seconde. Il scrute en permanence la mine d'informations dont son système dispose sur les produits les plus achetés, les zones géographiques les moins rentables, les défauts de son système logistique, les problèmes d'ergonomie de son site, etc. Ce sont ces observations qui l'ont par exemple récemment conduit à rapprocher ses entrepôts américains des zones de livraison, quitte à subir des taxes qu'il avait jusque-là évitées. Selon ses données, son plus gros concurrent dans l'avenir proche, pourrait bien être le commerce de proximité, et la disponibilité instantanée des produits.

Et c'est sans compter sur une mine d'or sur laquelle Amazon est assis : les données personnelles de ses clients. Pour accélérer le processus d'achat et le résumer à un clic, il les a convaincus de lui confier leur numéro de carte bancaire... La fonction "one click" est si efficace qu'Apple lui a achetée. Et Amazon a surtout été un des premiers à concocter un système de notation des produits mis en ligne. De quoi, avec un peu d'algorithmique, le transformer en système de recommandation de produits au consommateur. Et de quoi disposer d'une analyse des comportements d'achat qui n'a pas de prix.

## 9.5. Une innovation continue

L'analyse permanente des informations remontées par le système est un des appuis d'une autre méthode rodée chez Amazon : l'innovation continue. Un dispositif si bien rodé qu'il traverse l'entreprise et ne repose pas forcément sur une organisation identifiée. "L'innovation est dans les gènes de l'entreprise et donc transverse. Pour développer un nouveau concept, on peut décider d'aller chercher une équipe extérieure, de prendre quelques ingénieurs de l'entreprise et de les réunir dans une pièce sur le modèle du Lab26, etc. Peu importe", estime Cyril Vart.

Certaines des méthodes qu'il a été un des premiers à mettre en œuvre sont même devenues des passages obligatoires dans les start-up. Ainsi en va-t-il des tests A/B par exemple : plutôt que d'engager de longues réflexions avant de changer une fonction sur le site web, Amazon propose différentes options de la fonction à différents groupes d'utilisateurs. Ne lui reste plus qu'à observer le résultat. Du côté du design, Amazon a choisi la simplicité et l'efficacité. Qu'il s'agisse du Kindle ou du site internet, l'interface est simple, mais ergonomique, et sert efficacement à l'objectif visé.

Car finalement, l'ensemble de ces méthodes de "néo-industriel" du numérique servent un unique objectif. Le même depuis les débuts d'Amazon : bâtir le géant mondial du e-commerce. L'objectif qui a conduit Amazon dès ses débuts à débaucher deux pointures chez Walmart, le numéro un américain de la grande distribution, pour sa logistique et son informatique. Le même objectif qui l'a conduit à acheter en mars 2012 Kiva Systems, un fabricant de robots de manutention pour équiper ses entrepôts.

Amazon n'a pas d'usines. La majorité de son chiffre d'affaires provient du commerce en ligne. Mais ses méthodes sont pourtant celles d'un industriel.

## 9.6. La méthode "S.P.E.C.T.R.E.D."

L'analyse d'Amazon par la méthode "S.P.E.C.T.R.E.D." permet de décomposer les actions d'Amazon par rapport à son environnement.

Social : Fidélisation et motivation du personnel

Politique : Adaptation à la stratégie politique locale

Economique : Politique de personnalisation du client & Pression sur les fournisseurs

Culturel : Adaptation aux cultures nationales

Technologique : Partenariats avec les leaders de la technologie

Règlementaire : Cadre juridique changeant

Ecologique : Tendance à réduire l'empreinte environnementale des emballages & E-Bookreader

Démographique : Offre adaptée à tous les âges

## 9.7. Certifications



*Illustration 2: Le logo AWS*

"Que vous exécutiez des applications pour partager des photos ou pour prendre en charge des opérations critiques à votre activité, vous devez pouvoir accéder rapidement à des ressources informatiques flexibles et bon marché. Amazon Web Services (AWS) offre une fourniture de ressources informatiques à la demande par Internet, avec une tarification en fonction de votre utilisation."

Les certifications AWS constituent une reconnaissance accordée aux professionnels informatiques qui possèdent les compétences et les connaissances techniques requises pour la conception, le déploiement et l'exploitation d'une infrastructure et d'applications sur AWS. Obtenir une telle certification permet d'acquérir une meilleure visibilité et une plus grande crédibilité, puisque cela atteste de l'expérience sur AWS. De plus, cela renforce les compétences de l'entreprise concernant les applications basées sur AWS.

AWS propose actuellement trois certifications de niveau Associate pour les architectes de solutions, les administrateurs SysOps et les développeurs. Une certification de niveau Professional est également disponible pour les architectes de solutions. Les certifications AWS permettent à des personnes de faire reconnaître leurs connaissances et leurs compétences en matière d'utilisation des services AWS.

## 9.8. Conclusion

La stratégie d'Amazon concernant le stockage n'est pas la plus commune : au lieu de vider le stock pour éviter de payer plus, Amazon préfère garder du stock pour être sûr de satisfaire ses clients. Il en est de même pour l'emplacement de ses entrepôts. En effet le client est mis en priorité, ainsi que l'innovation, ce qui peut modifier les chiffres attendus. Son service Web, AWS, est également très important et constitue 5 % à 10 % du chiffre d'affaires à ce jour.

## 10. CONCLUSION

Amazon sert ses clients avec une grande attention. En menant une stratégie visant à augmenter son volume de ventes plutôt que ses marges, l'entreprise américaine a développé une importante base de données personnelles qu'elle maintient à jour par la fidélisation des visiteurs des sites internet. Une base de données régulièrement actualisée a en effet beaucoup plus de valeurs car ceux qui vont l'utiliser sont certains que les données qu'elle contient sont majoritairement encore d'actualités et donc exploitables.

C'est pour cela que le service clients est une priorité chez Amazon. Jeff Bezos a considéré dès la création de son entreprise qu'il vaut mieux perdre un peu d'argent pour la satisfaction des clients, ce qui est considéré comme un investissement, que de perdre beaucoup d'argent avec le départ des clients à la concurrence, ce qui constitue un manque à gagner directement en boutique et indirectement avec l'exploitation des données. Cette base de données est traitée avec autant d'importance que les clients qu'elle contient : Amazon ne donne jamais les adresses de courriers électroniques à ses fournisseurs. Au contraire, l'entreprise américaine met en valeur le nombre de ses clients pour imposer à ses fournisseurs des conditions avantageux pour elle.

Amazon a longtemps profité du manque de réactivité de la part des institutions européennes sur la question du traitement des données. Son siège est situé à Seattle et l'entreprise américaine indique sur son site internet dépendre des lois de l'état de Washington<sup>3</sup>. L'état de Californie a réussi après un bras de fer à imposer des normes écologiques plus strictes via un étiquetage spécifique pour les produits chimiques considérés comme cancérigènes. En Europe, l'entreprise américaine est enregistrée au Luxembourg et indique dépendre de la loi de ce pays<sup>4</sup> tout en indiquant que chacun peut intenter une action dans son pays de résidence à condition qu'il soit membre de l'Union Européenne. Celle-ci fait valoir de plus en plus le droit des consommateurs, même si cela est encore difficile.

Amazon défend ses positions et ses bases de données. C'est pour cela que l'entreprise américaine cherche à répondre au moindre besoin de ses clients. Elle ne se contente pas de maintenir une situation qui lui est déjà favorable, elle utilise tous les moyens que les ingénieurs présentent à Jeff Bezos afin de gagner de nouveaux marchés et de s'y trouver le plus rapidement possible en position de force. Ainsi Amazon et Apple font l'objet d'une enquête sur leurs relations commerciales en raison de leurs positions de force sur les livres audio. Amazon vend en effet ses livres audio sur iTunes, la boutique en ligne d'Apple. Nous pouvons nous interroger sur la possibilité du maintien en une seule entité à terme d'une telle entreprise dans de si nombreux domaines d'activités.

---

3 [https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html/ref=help\\_search\\_1-1?ie=UTF8&nodeId=508088&qid=1448220964&sr=1-1](https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html/ref=help_search_1-1?ie=UTF8&nodeId=508088&qid=1448220964&sr=1-1)

4 [http://www.amazon.fr/gp/help/customer/display.html/ref=help\\_search\\_1-2?ie=UTF8&nodeId=548524&qid=1448221537&sr=1-2](http://www.amazon.fr/gp/help/customer/display.html/ref=help_search_1-2?ie=UTF8&nodeId=548524&qid=1448221537&sr=1-2)

## 11. BIBLIOGRAPHIE

1. Bourgeois I. « Affaire Amazon » : de l'art du campaigning. Regards sur l'économie allemande. 18 avr 2013;n° 108(1):37-9.
2. Amazon fête ses 20 ans, avec toujours la même soif de croissance [Internet]. lesechos.fr. [cité 27 oct 2015]. Disponible sur: [http://www.lesechos.fr/14/07/2015/lesechos.fr/021206277036\\_amazon-fete-ses-20-ans--avec-toujours-la-meme-soif-de-croissance.htm](http://www.lesechos.fr/14/07/2015/lesechos.fr/021206277036_amazon-fete-ses-20-ans--avec-toujours-la-meme-soif-de-croissance.htm)
3. Amazon investit 250 millions de dollars pour concurrencer Top Gear [Internet]. lesechos.fr. [cité 27 oct 2015]. Disponible sur: <http://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/021268116360-amazon-investit-250-millions-de-dollars-pour-concurrencer-top-gear-1145214.php#Xtor=AD-6000>
4. Amazon : les 14 secrets d'une machine à vendre et à gagner ! [Internet]. Capital.fr. [cité 27 oct 2015]. Disponible sur: <http://www.capital.fr/enquetes/succes/amazon-les-14-secrets-d-une-machine-a-vendre-et-a-gagner-1081002>
5. De Prime aux tablettes, la stratégie d'Amazon pour captiver le client [Internet]. [cité 27 oct 2015]. Disponible sur: <https://www.actualitte.com/article/lecture-numerique/pour-seduire-les-clients-amazon-deploie-services-et-appareils/60916>
6. Pluchart J-J. L'entreprise non-conformiste, une forme d'organisation pionnière. Management & Avenir. 1 juin 2006;n° 8(2):39-59.
7. Le patron d'Amazon dévoile son projet spatial [Internet]. bourse.lesechos.fr. [cité 27 oct 2015]. Disponible sur: <http://bourse.lesechos.fr/infos-conseils-boursiers/infos-conseils-valeurs/infos/le-patron-d-amazon-devoile-son-projet-spatial-1079794.php>
8. Quand Amazon.fr veut concurrencer les hypermarchés [Internet]. lesechos.fr. [cité 27 oct 2015]. Disponible sur: <http://www.lesechos.fr/industrie-services/consodistribution/021347686833-amazon-france-se-lance-dans-lepicerie-et-les-boissons-alcoolisees-1158349.php#Xtor=AD-6000>
9. Amazon.com : l'Empire caché [Internet]. 04:33:20 UTC [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <http://fr.slideshare.net/faberNovel/amazoncom-lempire-cach>
10. Amazon redevient le chouchou des Français [Internet]. usine-digitale.fr. [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <http://www.usine-digitale.fr/article/amazon-redevient-le-chouchou-des-francais.N354161>
11. Après Amazon, Wal-Mart veut tester des livraisons par drones [Internet]. leparisien.fr. 2015 [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <http://www.leparisien.fr/high-tech/apres-amazon-wal-mart-veut-tester-des-livraisons-par-drones-27-10-2015-5222765.php>



12. Bref je suis libraire (ArL Paca & Libraires du Sud) [Internet]. [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <https://vimeo.com/51746516>
13. Comment Amazon pressurise ses fournisseurs [Internet]. lsa-conso.fr. [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <http://www.lsa-conso.fr/comment-amazon-pressurise-ses-fournisseurs,179152>
14. Darty ne tombe pas dans les bras de la Fnac [Internet]. ClubicPro. [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <http://pro.clubic.com/e-commerce/actualite-784174-fnac-darty.html>
15. Gaudeul A, Jullien B. E-commerce. Revue économique. 31 déc 2001;Vol. 52(7):97-117.
16. Poirel C, Fernandez DB. La stratégie de distribution multiple À la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel. Revue française de gestion. 16 mai 2008;n° 182(2):155-70.
17. Les leçons d'Amazon pour la culture made in France [Internet]. usine-digitale.fr. [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <http://www.usine-digitale.fr/article/les-lecons-d-amazon-pour-la-culture-made-in-france.N354479>
18. Streaming vidéo : la méthode d'Amazon pour vaincre ses concurrents [Internet]. BFM BUSINESS. [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/steaming-video-la-methode-d-amazon-pour-vaincre-ses-concurrents-919411.html>
19. 15:48 C de GZN 28/09/15. Sur quelles marketplaces capitaliser en dehors d'eBay et Amazon ? [Internet]. [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/62330/sur-quelles-marketplaces-capitaliser-en-dehors-d-ebay-et-amazon.shtml>
20. SWOT Amazon [Internet]. [cité 28 oct 2015]. Disponible sur: <http://www.andlil.com/analyse-de-amazon-142436.html>

## 12. ANNEXES

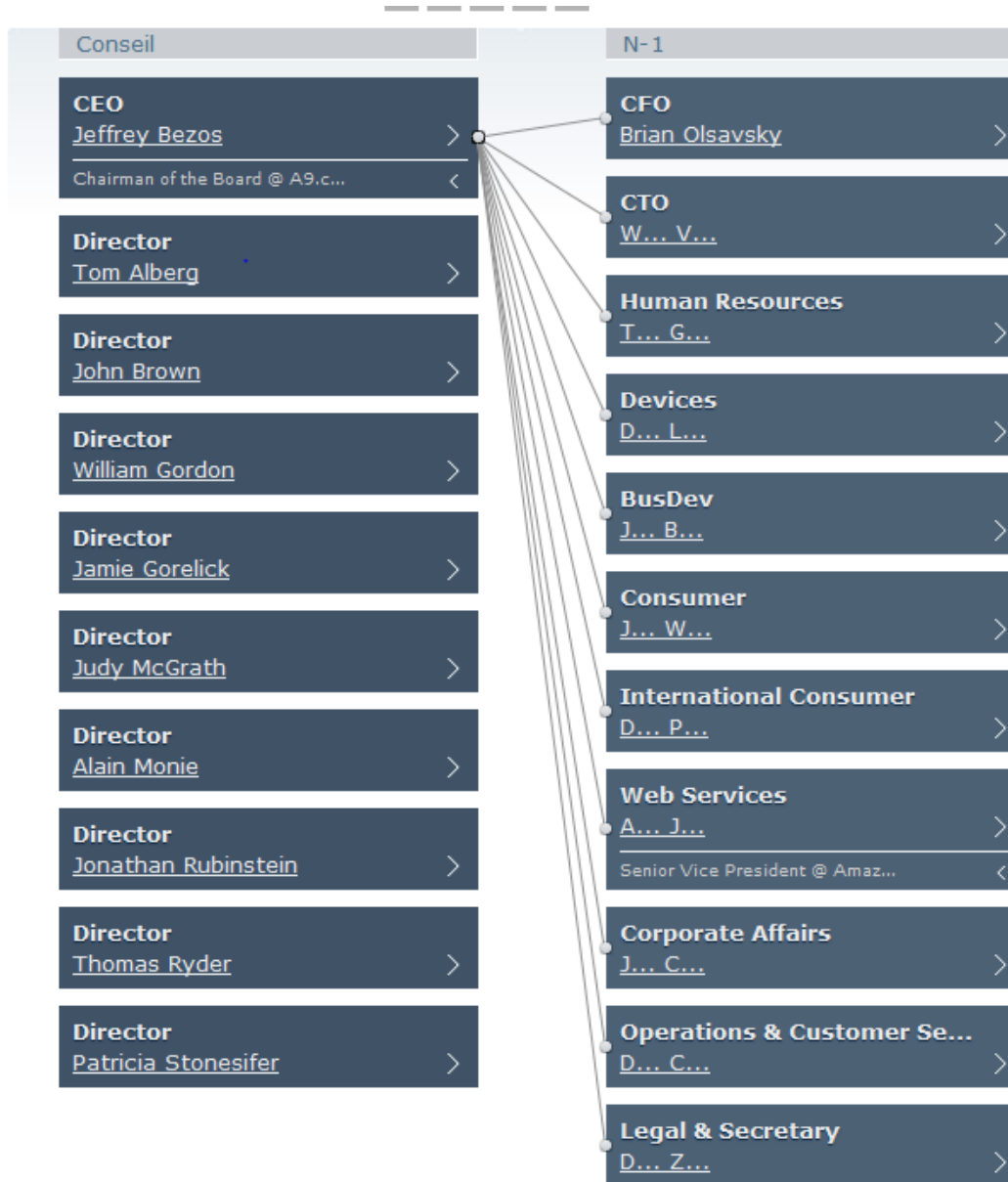
### 12.1. Annexe I : une politique de prix bas

Hors taxes et frais de livraison,  
Amazon est beaucoup **moins cher** que ses concurrents.



*Amazon pousse à l'extrême la stratégie des produits d'appel (produits parfois vendus à perte).*

## 12.2. Annexe II : organigramme



## 12.3. Annexe III : les bilans

Note : Les valeurs suivantes sont en milliers d'euros.

### Chiffre d'affaires

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Revenu 1er Trimestre	7 160 395	9 577 945	11 673 689	14 340 404	16 502 252
Revenu 2è Trimestre	7 201 075	9 322 969	11 407 816	14 049 106	16 841 494
Revenu 3è Trimestre	7 900 624	10 029 057	12 416 097	14 948 423	
Revenu 4è Trimestre	12 662 356	15 449 658	18 587 098	21 305 390	
Revenu 1er Semestre	14 361 470	18 900 914	23 081 504	28 389 510	33 343 744
Revenu Second Semestre	20 562 980	25 478 716	31 003 196	36 253 812	
Revenu Annuel	34 924 452	44 379 632	54 084 700	64 643 324	

### Compte de résultat

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Chiffre d'affaires	24 846 724	34 924 452	44 379 632	54 083 972	64 643 324
Coût des ventes	19 294 638	27 087 026	33 394 594	39 358 564	45 584 772
Frais de personnel					
Résultat opérationnel	1 021 356	626 180	491 064	541 188	129 304
Impôts	255 702	211 390	310 910	116 954	121 313
Résultat net	836 844	458 375	-28 330	199 041	-175 069
RN part du groupe	836 844	458 375	-28 330	199 041	-175 069

### Bilan

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Immobilisations	3 668 458	5 657 416	8 178 846	11 284 323	16 837 134
dont survaleur	979 950	1 420 165	1 853 842	1 928 664	2 411 012
Actif circulant	9 986 198	12 705 215	15 469 998	17 888 276	22 756 792
dont disponibilités	6 364 957	6 956 269	8 316 141	9 041 842	12 651 460
Total de bilan	13 654 656	18 362 632	23 648 844	29 172 598	39 593 928
Capitaux propres	4 986 198	5 634 897	5 950 893	7 079 761	7 802 557
Dettes financières	465 639		2 240 302	2 318 030	6 003 922
Autres passifs	8 202 818	12 727 735	15 457 649	19 774 808	25 787 446

# RESUME :

Etude monographique de l'entreprise Amazon basée à Seattle (état de Washington, Etats-Unis), réalisée lors de l'année universitaire 2015-2016. Cette entreprise dirigée par Jeff Bezos compte 88 400 salariés à travers le monde pour l'année 2013. Il est un des groupes ayant créé le plus d'emploi ces dernières années en Occident. Le site d'Amazon est une market place. Il propose des articles vendus et expédiés par l'opérateur, mais également par d'autres commerçants ou professionnels.

La présentation de l'entreprise suit la stratégie de Jeff Bezos dès la création d'Amazon en juillet 1994, orientée vers la diversification afin de répondre à tous les besoins du client pour que celui-ci n'ait pas à rencontrer d'autres marques. L'entreprise américaine privilégie le volume afin de développer son chiffre d'affaires et de se constituer des bases de données lui permettant de s'imposer en tant qu'interlocuteur indispensable.

Amazon continue à créer des emplois aux Etats-Unis. En Juillet 2013, 5 000 nouveaux salariés ont été embauchés dans 17 sites logistiques. Bien qu'investissant une grande partie de ses revenus dans la recherche et le développement, l'entreprise dégage des bénéfices sur les deux premiers trimestres de 2015.

# MOTS-CLES :

- Amazon
- Jeff Bezos
- Seattle
- 2015
- vente en ligne
- particuliers
- diversification