

LE CERCLE/POINT DE VUE - Il est fort probable qu'Amazon ne facture pas la livraison de ses produits à son juste prix. Cette facette importante de son modèle économique pourrait le conduire à la catastrophe financière.

Et si Amazon se prenait les pieds dans le tapis ? Malgré un chiffre d'affaires de 136 milliards de dollars en 2016 ([pour 2,4 milliards de bénéfices](#)) et la bonne santé du e-commerce, la question mérite d'être posée. En effet, le coût de livraison pratiqué par le géant américain de la distribution en ligne est très avantageux. Et rien ne dit que ce coût soit effectivement réglé par le client, quand il achète un produit.

L'une des martingales d'Amazon dans le e-commerce est le client Prime. Celui-ci, après une cotisation de 99 dollars (49 euros pour quelques pays d'Europe), devient un client privilégié pour la rapidité de la livraison et pour l'accès à Prime Video (musique et livre). Il y aurait plus de [85 millions d'abonnés Prime aux États-Unis](#). Un client Prime dépense chaque année 1.700 dollars contre 700 dollars pour un client classique. Le Prime est un client en or.

Et l'assistant vocal Amazon Echo devrait renforcer l'importance des clients Prime, tout comme [le bouton Dash](#) pour se faire livrer une sélection de produits. Si le client Prime dépense plus, il est aussi livré plus vite. En une heure, il reçoit des produits frais et des couches-culottes avec Prime Now !

Un modèle menacé

Et c'est bien là l'une des inconnues d'Amazon. Des clients Prime plus nombreux, c'est plus de chiffre d'affaires, mais surtout plus de livraisons : plus de 5 milliards de livraisons Prime en 2017. Si Amazon communique les dépenses d'un client Prime, on ne connaît pas en parallèle le coût d'une livraison pour un panier moyen de 28,9 dollars (5 milliards de livraison pour 85 millions d'abonnés Prime dépensant 1.700 dollars par an) augmenté de 1,7 dollar de cotisation Prime.

Point de vue : [5 leçons à retenir de l'incroyable PDG d'Amazon](#)

Est-ce que ce 1,7 dollar finance la livraison ? Or c'est justement sur la rapidité de la livraison que compte Amazon pour convaincre le client Prime. Si le nombre moyen de produits par livraison baisse – et c'est la tentation naturelle d'un client Prime de se faire livrer gratuitement produit par produit - c'est une catastrophe financière pour Amazon.

Car chaque livraison au client final a un prix. Et le client, Prime ou pas, peut retourner le produit gratuitement. Aux États-Unis, Amazon a beau disposer de 32 avions en propre et 6.000 semi-remorques, la livraison à la porte du client n'est pas chiffrée... officiellement. Si globalement, la livraison perd de l'argent, Amazon est menacé.

A la recherche du [point mort](#)

La livraison pourrait faire gagner de l'argent ou, tout au moins, ne pas en perdre à partir d'un volume gigantesque de livraisons. Pour l'instant, il n'y a pas d'entreprise de ce marché qui soit citée en exemple. Peut-être Amazon vise-t-il un niveau minimum qui doit être très élevé à partir duquel la livraison atteint un point mort. Ce chiffre n'est pas partagé. «Big is beautiful», mais tout de même...

Amazon représente, en 2017, 4 % du commerce américain, 44 % du e-commerce. Cette dernière part approche un niveau naturel de saturation des consommateurs. Le point mort de la livraison pourrait ne jamais être atteint. Alors certes, Amazon a développé [ses casiers Amazon Lockers](#) pour limiter la livraison à la porte.

Certes, Whole Foods Market, acquis récemment, représente environ 460 points de vente, mais c'est peu sur un territoire comme l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni. C'est surtout un achat d'image pour séduire et conforter les Millennials. Certes, [les drones](#) pourront être une réponse de livraison dans un habitat pavillonnaire. Et certes aussi, Amazon peut devenir une entreprise de livraison pour ses concurrents, il l'est déjà pour sa place de marché.

Point de vue : [Cinq leçons à retenir de Jeff Bezos, l'incroyable PDG d'Amazon](#)

Mais même Deliveroo qui livre dans des zones limitées a du mal à augmenter les livraisons à l'heure. Le facteur humain est limitant. Dans les entrepôts de son organisation logistique, Amazon peut en 2017 acquérir 75.000 robots et créer 146.000 postes de travail. Livrer Mr Smith au 3e étage gauche reste un travail essentiellement humain. Amazon va se trouver confronté à demander un panier minimum de livraison au risque de s'enfermer dans le déficit.

D'ailleurs, à titre de comparaison, les sites de produits alimentaires français ne livrent gratuitement qu'à partir de 150 euros environ. Et l'on ne connaît pas leurs résultats financiers. Dans la chaussure en France où l'on peut retourner gratuitement un produit qui ne plaît pas, Spartoo (165 millions euros de chiffre d'affaires) vient de [reprendre les magasins André](#) pour limiter le dernier kilomètre, Sarenza (250 millions d'euros) est toujours dans le rouge et cherche un partenaire. La filiale d'Amazon, Zappos, doit être dans le même cas.

Diversification et concurrence

Il y a bien sûr derrière tout cela un modèle économique bien ficelé. Ses investissements en musique, en fictions (4,5 milliards investis en 2016, 6 milliards pour Netflix, en comparaison 420 millions pour France Télévisions), en sport, en maison avec Amazon Echo, sont autant d'accès au e-commerce. «*Quand nous remportons un Golden Globe, cela nous aide à vendre plus de chaussures*», confiait Jeff Bezos [lors d'une conférence en juin 2016](#).

Sur ces territoires, Amazon est en course permanente et il faut sans cesse être en innovation au risque d'être rattrapé. Or la saturation du marché nord-américain est proche, et les concurrents imitent rapidement Amazon ou innovent point par point.

Et il y a le fonctionnement même d'Amazon. Les impôts limités par des jeux de localisation fiscale sont connus et deviennent moins intéressants. Les fournisseurs d'Amazon ont sans doute intérêt à accepter les conditions d'Amazon dans l'immédiat, mais Amazon a de nouveaux concurrents (Walmart s'associe avec Google Home et Google Express) et les industriels mûrissent des projets hors Amazon.

Point de vue : [Comment Amazon pulvérise la concurrence](#)

La carte Prime est copiée et l'avantage pour Amazon va se réduire. Et puis les places de marché rapportent de l'argent, comme chez FnacDarty et Cdiscount. Elle représente aussi entre 30 % et 50 % d'activité supplémentaire. Et Amazon se fait banquier en trésorerie (États-Unis et Royaume-Uni) pour ses 2 millions de commerçants ou industriels de sa place de marché. L'impressionnante croissance d'Amazon contribue à enthousiasmer les actionnaires qui ne vont rester enthousiasmés qu'à hauteur d'une croissance innovante permanente.

Dernier kilomètre

Reste que [le dernier kilomètre](#) est trop cher pris séparément, livraison par livraison. La menace pour Amazon est de perdre de l'argent à chaque livraison. Comme pour l'accord Alibaba-Auchan en Chine, des accords vont se faire avec Amazon dans chaque pays où l'enseigne est présente.

L'enseigne préférée des Français trouvera des partenaires, pays par pays, pour assurer la livraison au plus près. Peut-être que justement Carrefour ou Casino, dont les résultats en France ne sont pas brillants, aimeraient être des relais d'Amazon. Quant à Auchan, un jour peut-être les relations avec Alibaba iront plus loin en France lorsque cette entreprise, proche du poids d'Amazon, voudra s'intéresser de plus près à la France. Alibaba aura un temps d'avance.

Un jour, la livraison à domicile approchera de son vrai prix. Amazon est un économiseur de temps, mais acheter du temps, une vie facilitée, a un prix. Sans prix, Amazon ne tient pas. Alors Amazon créera d'autres métiers, d'autres prestations pour satisfaire son immense clientèle. De très nombreux sites de vente de produits n'attendent que le jour où Amazon facturera la livraison, car beaucoup, comme Amazon, parient sur un modèle économique équilibré dont la faille principale est la gratuité de la livraison. Alors le commerce en dur, le point de vente, retrouvera sa place et le e-commerce ne sera qu'un canal de vente, celui du smartphone, un point d'achat.

Philippe Cahen est prospectiviste

En savoir plus sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-178313-et-si-amazon-sefondrait-2146962.php#IQUIRDBqLt1s31bt.99>