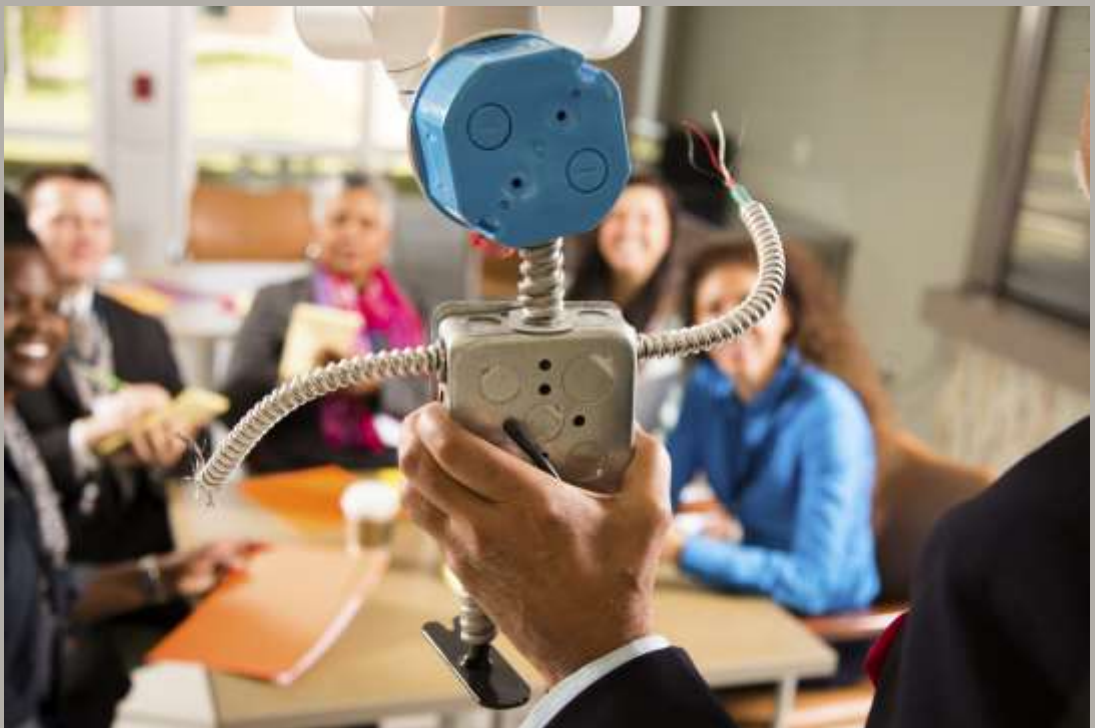
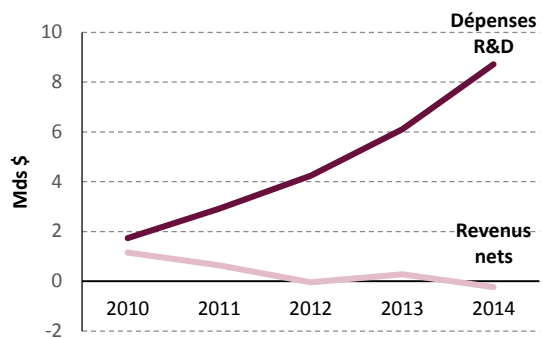


AMAZON ET LA GESTION DE L'INNOVATION



Le 23 juillet 2015, Amazon publiait ses résultats du second trimestre 2015 et le soir même son titre s'envolait de 14% à Wall-Street : ses ventes grimpent de 20% en glissement annuel et son chiffre d'affaire atteint 23 milliards de dollars pour un résultat net de 92 millions de dollars sur le trimestre. Amazon poursuit donc sa croissance dans la lignée de l'année 2014 qui avait déjà vu les ventes progresser de 20% par rapport à 2013. Après une année 2014 en perte, on peut donc se demander si cette amélioration de la rentabilité est le fruit de sa politique d'innovation.



EVOLUTION DES DEPENSES R&D ET DES REVENUS NETS D'AMAZON (3)

La logique d'innovation d'Amazon porte sur tous ses secteurs d'activité : de la production de produits aux innovations logistiques, en passant par les modèles de distribution. Les investissements ont permis des innovations aussi diverses qu'Amazon Travel ou qu'une télécommande connectée permettant de commander un produit directement depuis sa cuisine (Amazon Dash). Et les dépenses du géant américain n'ont pas fini de croître : « nous allons dépenser un peu plus qu'en 2014 pour stimuler la croissance de nos activités et ajouter des capacités supplémentaires », assure le directeur financier Tom Sztutak (1).

Amazon possède un modèle de gestion de l'innovation unique parmi les distributeurs : des investissements importants sur les sujets technologiques porteurs et une présence sur tous les domaines. C'est le seul représentant du secteur de la distribution dans le classement des budgets les plus conséquents alloués à l'innovation. Amazon invente constamment de nouveaux produits et vise à être pionnier sur tous les marchés, au risque de voir nombre de ses initiatives ne pas aboutir.

Amazon, une société perçue comme l'une des plus innovantes au monde

Ce mode d'innovation tous azimuts a donné jour à des projets aux succès hétérogènes : si sa liseuse Kindle a rencontré un franc succès auprès du public, c'est loin d'être le cas pour son téléphone, le Fire Phone ou les couches culottes.

Classée 3^{ème} entreprise mondiale la plus innovante dans un sondage réalisé pour l'étude « The Global Innovation 1000 », la réputation d'Amazon en matière d'innovation n'est plus à faire. Le nombre d'annonces dans la presse le prouve : Amazon est présent sur tous les fronts de l'innovation (matériel, logiciel et service).

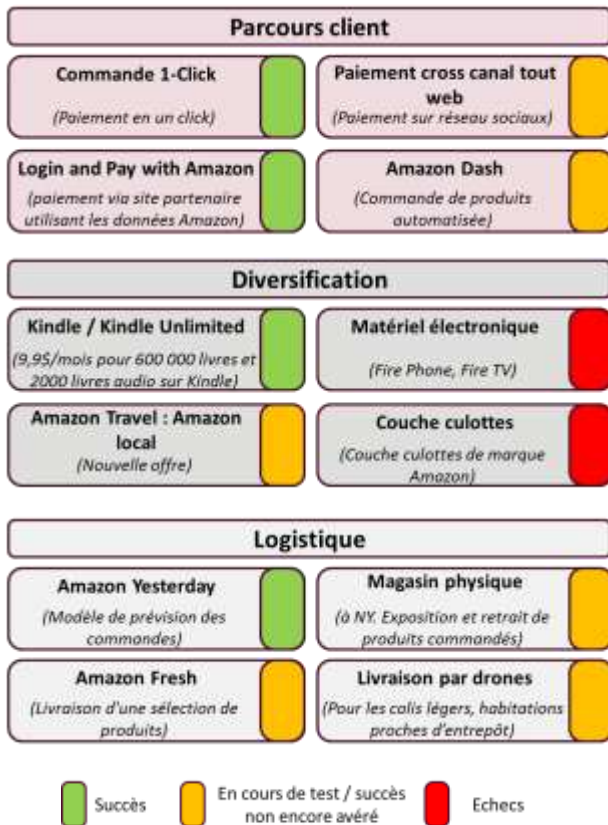
En bref, Amazon innove et souhaite que le grand public le sache. C'est le but principal des buzz créés autour des idées révolutionnaires lancées par l'entreprise bien en amont d'une éventuelle mise sur le marché de ses initiatives.

Avec 45% d'augmentation en 2014, Amazon connaît la plus forte hausse des dépenses R&D parmi les 20 entreprises qui dépensent le plus en recherche (2). Au 14^{ème} rang de ce classement en 2014, l'entreprise se place au même niveau que les plus grosses sociétés automobiles et pharmaceutiques.

Analyse d'une sélection d'innovations récentes d'Amazon

Les innovations récentes du géant de la distribution peuvent être regroupées en trois catégories principales : le parcours client, la logistique et la diversification sur de nouvelles activités.





Le parcours d'achat

Le principe directeur de ces innovations est simple : fluidifier et raccourcir au maximum le parcours du consommateur pour augmenter les chances d'achat effectif. En le réduisant à un clic et en multipliant les sources d'achat, Amazon maximise les ventes d'impulsion via sa plateforme.

- **PAY WITH AMAZON.** Après le paiement en 1 clic, pour lequel Amazon avait posé un brevet, la société développe « *Pay with Amazon* » depuis octobre 2013. Il s'agit d'une offre de paiement en ligne, concurrente de PayPal, qui utilise les données bancaires renseignées sur le site d'Amazon par le client. Déjà disponible sur plus d'une centaine de sites, le système est apprécié pour sa simplicité par les utilisateurs ayant déjà un compte Amazon.

- **RESEAUX SOCIAUX.** L'achat direct sur les réseaux sociaux est maintenant possible en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Sur Twitter par exemple, répondre avec le hastag #AmazonCart permet d'ajouter automatiquement dans le panier Amazon le produit mentionné dans le tweet, et ce sans quitter le réseau social. La popularité du compte Twitter d'Amazon a bondi avec 700 000 suiveurs supplémentaires en 6 mois grâce à cette innovation.

- **AMAZON DASH.** Connectée en Wi-Fi, cette télécommande permet de commander rapidement des produits du quotidien en scannant les codes-barres de

produits chez soi. Le système est en cours d'expérimentation dans certaines villes américaines comme San Francisco et Seattle et disponible uniquement par invitation. Le service est intimement lié à Amazon Fresh, l'offre de livraison locale du distributeur. Sa simplicité d'usage est appréciée mais le prix est élevé : 299\$ de frais d'inscription annuels.

La diversification

Bien plus qu'un simple distributeur, Amazon est connu pour proposer de nombreuses innovations de produits et de services.

- **MATERIEL ELECTRONIQUE.** La liseuse **Kindle** en est l'élément emblématique et a rencontré un franc succès auprès des utilisateurs, couplée à la vente de contenus. Plus récemment, le **Fire Phone** a proposé des innovations surprenantes comme l'interface 3D et les caméras capteurs de mouvement mais n'a pas conquis le public.

- **KINDLE UNLIMITED.** Depuis juillet 2014, Amazon propose l'accès à plus de 600 000 ebooks et 2 000 livres audio en illimité sur Kindle, tablettes ou smartphones dotés de l'application Kindle pour 9,99\$ par mois avec Kindle Unlimited. Bien que fonctionnant aux Etats-Unis, l'offre se heurte à des contraintes législatives en France (loi sur les prix uniques) (6).

- **COUCHES CULOTTES.** A destination des abonnés au service Premium, ce produit a été lancé à partir de décembre 2014 sous le label *Amazon Elements*, « une nouvelle ligne de produits haut-de-gamme, essentiels pour la vie de tous les jours », avait indiqué le groupe. La firme annonce cependant l'abandon de la gamme en janvier 2015 suite aux premières réactions clients.

- **AMAZON LOCAL.** Dans le secteur des services, Amazon lance son offre voyage aux Etats-Unis avec *Amazon Local* et propose des offres intéressantes sur les loisirs, hôtels, bars, restaurants, shopping et services associés. Le modèle est intéressant. Même si l'offre est encore limitée à quelques villes, l'audience remarquable disponible à travers le monde peut permettre à Amazon de développer cette activité.

La logistique

Différentes stratégies logistiques sont mises en place pour proposer des nouveaux services et faire le buzz.

- **AMAZON FRESH.** Depuis 2007, les camions d'*Amazon Fresh* livrent dans certaines villes américaines une sélection de produits allant du lait à la petite électronique, ainsi que des produits de boutiques et de restaurants locaux. Le système propose le « *Doorstep Delivery* » (créneau de 3h pendant lequel

les colis sont déposés à la porte) et le « Attended Delivery » (rendez-vous d'une heure pour recevoir en main propre la livraison). Encore peu répandu, le modèle souffre de freins importants : assortiments limités, prix relativement élevés, et surtout, un marché alimentaire difficile à pénétrer étant donnée la concurrence du secteur.

● **LIVRAISON PAR DRONES.** Dans une vidéo promotionnelle, le PDG Jeff Bezos a annoncé fin 2013 le lancement d'un système de livraison par drones pour les colis pesant moins de 2,3 kg. Législation de l'utilisation des drones, autonomie réduite, périmètre limité à 16 kilomètres autour des entrepôts, impossibilité de livrer les immeubles, aléas climatiques, coûts de livraison etc. Les freins ne manquent pas. Mais bien que le projet semble encore loin d'une mise à disposition du grand public, Amazon aurait commencé des tests au Royaume-Uni et en Inde (4).

● **AMAZON YESTERDAY.** Il n'est pas encore prouvé que l'algorithme vanté par Amazon permettant d'analyser les achats à venir en étudiant les commandes précédentes, les habitudes de consommateurs ou même les déplacements de la souris sur les écrans se distingue vraiment des algorithmes existants. Extérieurement, il ressemble à un outil classique de prévision mais sur le principe, il permettrait d'envoyer les commandes avant l'achat sur les plateformes de stockage et donc de les acheminer plus rapidement chez le client.

● **MAGASIN PHYSIQUE.** Le buzz créé par Amazon autour de l'ouverture d'un magasin physique à New-York s'est trouvé être un moyen de publicité gratuite plus qu'un réel projet. Les locaux loués à Manhattan seront en fait utilisés pour des espaces de bureau, d'entreposage ou sous-loués à des entreprises de commerce de détail (5).

Les produits et services développés par Amazon n'ont donc pas tous connus le même succès et certains d'entre eux ont seulement été l'objet d'un effet d'annonce, porté par l'importante couverture médiatique dont le distributeur bénéficie.

Pour autant, tous les projets développés dans les centres de R&D d'Amazon ne sont pas connus du grand public et l'entreprise continue ses recherches dans de nombreux domaines : analyse des comportements d'achat en ligne, distribution en magasin, géolocalisation,... - comme l'attestent les brevets qu'elle dépose régulièrement.

Les Typologies des acteurs en matière d'innovation

De par son modèle économique, Amazon innove activement sur 3 domaines : le web, la logistique et la distribution. Il est donc intéressant d'étudier le positionnement d'Amazon en termes de gestion de l'innovation par rapport à quelques acteurs majeurs de ces secteurs.

L'étude de notre panel met en lumière trois approches de l'innovation :

Les Innovateurs de Rupture

Ils se caractérisent par la recherche d'innovations qui rompent avec les offres et les modèles économiques actuels. Par la conception d'une nouvelle offre en décalage avec leurs concurrents, ils visent à satisfaire les besoins de « demain » et se positionnent en pionniers dans les futurs domaines porteurs. En changeant l'usage fait du portable, l'iPhone d'Apple est devenu un exemple phare de ce type d'innovations.

Certaines entreprises comme Amazon préféreront réaliser ces innovations en interne là où d'autres n'hésitent pas à racheter des start-up prometteuses pour leur fournir un environnement de développement favorable.

Les Lecteurs de Tendances

Ils se concentrent sur l'amélioration des services et des produits existants. Permises par leur proximité client, l'innovation s'effectue dans le prolongement des dynamiques de marché actuelles. Leurs activités de veille et d'étude des évolutions de leurs industries leur permettent de réagir rapidement aux nouveaux besoins et aux innovations de leurs concurrents. Pour exemple, Leclerc suivra la tendance du marché en lançant le concept de drive dans ses magasins 1 an après le lancement chez Auchan.

Afin de maintenir leur réactivité aux dernières tendances, les lecteurs de tendances ne sélectionnent qu'un nombre réduit d'innovations à développer, privilégiant l'efficacité de leur processus et leur adaptabilité à une présence sur tous les fronts.

Les Experts Sectoriels

Ces acteurs s'appuient sur la maîtrise de leur technologie et de la gestion de l'information pour proposer des services innovants. Leur savoir-faire et leurs compétences technologiques sont au cœur de leur modèle opérationnel, ce qui leur permet de proposer des innovations qu'eux seuls peuvent développer. UPS est par exemple reconnu pour

optimiser régulièrement son parcours de livraison en s'appuyant sur les données de parcours recueillies quotidiennement.

Cartographie des acteurs par catégorie

La typologie précédente permet de cartographier les acteurs et leurs innovations :



AMAZON : UN INNOVATEUR DE RUPTURE DANS TOUTS LES DOMAINES D'INNOVATION

Explications de la cartographie :

- **Les innovateurs de rupture** : Le nouveau programme de la Poste visant le lancement de 20 projets d'ici 2020, le bouton connecté de Darty ou la Google Car du géant du web témoignent de la volonté de ces acteurs de proposer des produits de rupture
- **Les lecteurs de tendance** : KissKissBankBank s'inspire du modèle de Kickstarter, Carrefour lance le drive 2 ans après Casino et 11 ans après Auchan, et le marché international de Rungis décide d'adhérer à la charte parisienne de logistique durable.
- **Les experts sectoriels** : UPS optimise continuellement ses parcours de livraison ; Costco présente régulièrement des innovations de paiement ou dans la présentation des produits mais ne s'éloigne pas de son business model initial et Criteo cherche à optimiser quotidiennement son algorithme d'analyse des données publicitaires.

Amazon s'impose comme acteur incontournable de l'innovation dans la distribution, la logistique et le web. Il dynamise des secteurs à forte inertie.

Nous pouvons remarquer que l'innovation de rupture n'est pas nécessairement l'apanage de groupes Web résolument tournés vers l'innovation dès leur création.

Ainsi, Darty et La Poste mettent en place de véritables stratégies d'innovation de rupture, respectivement pour diversifier leurs activités cœur de métier et pour se réinventer face à la concurrence. Google quant à lui innove aussi par croissance externe (acquisition de start-up innovantes) tandis qu'Amazon cherche à innover en interne.

CONCLUSION

Pour son développement, Amazon parie tout autant sur sa capacité d'innovation que sur la publicité que ses idées lui procurent. L'entreprise réussit son pari auprès du grand public en étant perçue comme l'une des entreprises les plus innovantes du monde, bien qu'une partie de ses annonces reste sans suite.

En revanche, son manque de résultat et sa démarche d'investissements importants dans tous les secteurs ne rassurent pas les investisseurs. Vingt ans après la création du site internet, ceux-ci demandent à voir un retour sur investissement. La stratégie d'Amazon qui privilégie la valeur client et les investissements à long terme plutôt que le profit immédiat paraît encore - et depuis le départ - originale dans l'écosystème Américain. Pour rassurer les actionnaires, Amazon devrait chercher à mieux maîtriser ses projets innovants en les qualifiant plus rapidement pour se concentrer sur les futurs succès, tout en conservant sa dynamique d'innovation qui marque son ADN.

Amazon reste néanmoins un exemple phare de ce qu'une entreprise peut faire en termes d'innovation, mais un tel modèle d'investissement à long terme n'est pas financièrement tenable pour toutes les entreprises.

1. **BFM Business**. *Les résultats d'Amazon toujours sur courant alternatif*. 30 janvier 2015.
2. **PwC**. *The Global Innovation 1000: Top 20 R&D Spenders 2005-2014*. 2015.
3. **Market Watch**. <http://www.marketwatch.com/>.
4. **DigitalSpy**. *Amazon to test Prime Air delivery drones in India*. 21 Aout 2014.
5. **Stratégies**. *La légende de la boutique Amazon*. 9 décembre 2014.
6. **Le Figaro**. *Kindle Unlimited : Pellerin veut une médiation*. 22 décembre 2014.

Copyright © 2015 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners.

VOS CONTACTS

DAVID ROMY

Manager

+33 6 64 00 19 27

david.romy@sia-partners.com

VINCENT PERREAU

Directeur

+ 33 6 84 75 24 42

vincent.perreau@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en quinze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 600 consultants pour un chiffre d'affaires de 88 millions d'euros. Le Groupe est présent dans douze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.



Asia

Hong Kong

701, 77 Wing Lok St,
Sheung Wan, HK
T.+852 3975 5611

Singapore

3 Pickering street
#02-38
048660 Singapore
T.+ 65 8112 5823

Tokyo

Level 20 Marunouchi
Trust Tower-Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005
Japan

Europe

Amsterdam

Barbara Strozilaan
101
1083 HN Amsterdam
- Netherlands
T. +31 20 240 22 05

Brussels

Av Henri Jasparlaan,
128
1060 Brussels -
Belgium
+32 2 213 82 85

London

Princess House,
4th Floor, 27 Bush
Lane,
London, EC4R 0AA –
United Kingdom
T. +44 20 7933 9333

Lyon

Tour Oxygène,
10-12 bd Vivier
Merle
69003 Lyon - France

Milan

Via Medici 15
20123 Milano - Italy
T. +39 02 89 09 39
45

Paris

18 bd Montmartre
75009 Paris - France
T.+33 1 42 77 76 17

Rome

Via Quattro Fontane
116
00184 Roma - Italy
T. +39 06 48 28 506

Middle East & Africa

Dubai, Riyadh, Abu Dhabi

PO Box 502665
Shatha Tower office
2115

Dubai Media City

Dubai, U.A.E.
T. +971 4 443 1613

Casablanca

14, avenue Mers
Sultan
20500 Casablanca -
Morocco
T. +212 522 49 24 80

North America

New York

115 Broadway 12th
Floor
New York, NY10006 -
USA
T. +1 646 496 0160

Montréal

600 de Maisonneuve
Boulevard West,
Suite 2200
Montreal, QC H3A
3J2 - Canada