HAL open science

Retour sur les origines du succès d'Amazon

Min Feng, Driss Bourazzouq

▶ To cite this version:

Min Feng, Driss Bourazzouq. Retour sur les origines du succès d'Amazon. 2021. hal-03241989

HAL Id: hal-03241989
https://hal.science/hal-03241989

Preprint submitted on 29 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Retour sur les origines du succès d'Amazon

Min Feng: Toulouse school of Management, Capitole university Toulouse 1, Toulouse, France.

Driss Bourazzouq: LAREQUOI Management research laboratory, University of Versailles Saint-Quentin-University of Paris-Saclay, Versailles, Guyancourt and Saint-Quentin, France

*corresponding author: Min Feng, Associate professor in Strategy, Marketing and Human resources management, Toulouse School of Management and Toulouse school of management research laboratory, University of Toulouse Capitole, 2 Rue du Doyen Gabriel Marty, 31000 Toulouse, France + 33 5 61 63 56 00
min.feng@tsm-education.fr

Résumé : l'objectif de cet article est de faire une rétrospective historique et séquentielle, sur une séquence spécifique du développement d'Amazon sur le marché international à travers la mobilisation des ressources juridique, l'objectif de l'article étant de démontrer que cette mobilisation des ressources juridique est l'un des facteurs ayant aidé Amazon à acquérir et développé un cœur de compétence au sein de son système logistique et d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Notre travail se veut rétrospectif et explicatif, avec comme objectif de décrire au lecteur l'importance qu'a le droit de la propriété intellectuelle mais aussi d'autres domaines juridiques, dans la stratégie d'affaire, les rapports de concurrence et la volonté d'obtenir des avantages concurrentiels.

Introduction :

Ce n'est un secret pour personnes qu'Amazon est une entreprise à succès, elle fait partie du groupe des GAFA, c'est-à-dire des géants de l'informatiques, du digital et du commerce aux États-Unis, nous souhaitons faire un article rétrospectif sur le succès d'Amazon, c'est article se veut comme un élément inscrit dans la thématique de l'histoire des sciences de gestion, avec un aspect historique théorique tout comme un aspect empirique.

Pour expliquer le succès d'Amazon, il est important de retourner sur les différentes séquences de cette réussite, il est aussi important de souligner qu'Amazon est parfois décrier pour ses pratiques managériaux, son succès a eu plusieurs séquences, il serait prétentieux de prétendre dans un seul article discuter de toute les séquences du succès d'Amazon, nous souhaitons alors évoquer une seule séquence de ce succès, qui est celle entre 2012 et 2015, dans laquelle Amazon à accélérer le développement et la mobilisation des ressources intangibles (comme les brevets mais aussi les différentes marques d'Amazon), un développement qui s'était inscrit dans une optique de mobilisation et de développement des cœurs de compétences, comme décrit par Prahald et Hamel en 1990 et ceci parfois en ayant recours aux ressources juridiques.

Nous pouvons tout d'abord dire que nous assistons à une dématérialisation de la chaine de valeur, la chaine de valeur décrite par porter en 1988 peux être dématérialisé, comme par exemple Monster en ressources humaines, Bitcoin en matière de crypto-monnaie et d'outils monétaire de paiement, Amazon en distribution et logistique, Facebook et Google en publicité et marketing, il est surprenant de voir à quel point la dématérialisation peux être importante dans la création de valeur.

C'est ce que nous avons constaté dans le cas d'Amazon, en effet Amazon, acteur du E-commerce, c'est-à-dire du commerce dématérialisé mais l'entreprise international ne s'est pas limitée à la dématérialisation du E-commerce mais aussi à offrir des services dématérialisé (Amazon prime, Amazon prime vidéo, Amazon music etc…) Tout comme (Amazon Kindle), « tout comme l'avancée du Cloud et du Big Data, remet au centre de l'échiquier des gros acteurs du monde informatique tels que Google et Amazon (Kadji Ngassam, 2015), cette dématérialisation du produit finie est toujours accompagné d'une dématérialisation du processus de travail d'Amazon, ainsi Amazon dépose différentes marques, différents brevets, qui lui permettrait d'avoir un avantage concurrentiel.

Souvent, il est important de dire qu'une chose, un fait, un élément n'a jamais une seule explication, ainsi nous essayons dans cet article d'expliquer à partir de notre modeste analyse l'un des facteurs ayant améliorer la productivité d'Amazon et l'ayant positionné sur le marché international, ce facteur est celui de la mobilisation des ressources juridiques et leurs injection dans le cœur de compétences, cette injection de ressources juridiques nous semble avoir était faite principalement par la protection de certaines ressources intangibles dont dispose Amazon.

Notre travail est celui de décrire et d'analyse comment dans l'un des moments importants d'Amazon, l'entreprise a réussi à se dégager de tous ses concurrents directs comme EBay ou Cdiscount en France, Amazon a réussi à relever le défi de l'internationalisation et d'être présente en tant que numéro un sur le marché.

Avant de développer notre analyse, il convient tout d'abord de faire une légère revue de littérature justifiant de l'importance de ce domaine, ensuite nous procèderons à notre étude rétrospective et historique d'ordre théorique et empirique.

Revue de littérature

Le marché du commerce électronique au gré de la digitalisation et de l'évolution des technologies continue à représenter une opportunité, nous pouvons indiquer en appuyiez de nos propos (Assens et autres, 2018) à travers le Tableau 2 : audit stratégique de la Confiserie du Tech avec comme opportunités « Des marchés non exploité : Touristes, CHR, PAI, vente en ligne (de style Amazon) » qui est une entreprise avec comme l'une des opportunités, à la suite d'une analyse SWOT (Learned, Christensen, Andrews, Guth, 1965), la possibilité de se développer en ligne notamment à travers Amazon.
Ainsi, le commerce électronique est clairement une possibilité et même une obligation pour toute entreprise qui souhaite se développer, Amazon étant un opérateur de commerce hybride offrant, ces produits mais aussi ceux de ses partenaires permet la facilitation de ce commerce en ligne.

L'un des éléments phare d'Amazon est son système logistique spécifique, « la qualité du service Amazon.com ne se mesure pas seulement au travers de la qualité du site lentement mais aussi et surtout par la qualité de la logistique mise en œuvre pour satisfaire les commandes » (Kalika, Helfer, Orsoni, 2013) ainsi Amazon a été la première entreprise à développer toute une game de fonctionnements et de solutions logistique pour son propre fonctionnement et celui de ses partenaires, en réalité, il semblerait que l'avantage concurrentiel principal d'Amazon est celui de sa logistique.

C'est ainsi, l'entreprise qui nous le pensons grâce à sa logistique conjuguer avec son investissement en recherche et développement et traduit par sa stratégie de mobilisation des ressources juridiques a réussi le pari d'être le numéro 1 dans les plateformes B2C en
« Connectez les vendeurs aux acheteurs en ligne, tout en fournissant des services de livraison et de distribution des produits » (Éditorial de la revue Computers & Industrial Engineering).

Retour sur la réussite d'Amazon, une rétrospective théorique.

La réussite logistique d'Amazon est dû en partie à la logistique, cette logistique avec un objectif clair est celui de dépasser les concurrents et de se différencier de ces derniers, Amazon l'a surtout mise en place à travers les brevets, le brevet est alors un instrument juridique, au service d'une stratégie simple. (Corbel, 2006) Les stratégies de brevets posent généralement des questions transversales sur les liens entre les systèmes Juridiques et managériaux ou stratégiques. (Aliouat, 2010). C'est à dire les entreprises assurent leur stratégie de bas coût et processus d'innovation à travers le dépôt de brevet en tant que moyen de protection. « Les brevets peuvent être utilisés tant offensivement pour créer des barrières à l'entrée » (Porter, 1980).
Amazon a prié conscience de l'utilité des brevets, ceci se traduit par l'augmentation des nombres de dépôt de brevets, Amazon a déposé en 2005 un nombre de quarante-cinq brevets auprès de l'US patent... Amazon n'a même jamais déposé de brevet en France avant 2010, alors qu'il a déposé auprès de l'INPI (institut national de la propriété intellectuelle) deux brevets en 2010, sept brevets en 2011 et plus de six brevets en 2012,.En décembre 2013, Amazon a publié un brevet de « livraison anticipé », il s'agit d'une méthode innovante en matière du e-commerce, le

brevet de livraison anticipé représente a été en réalité l'un des prémices du Marketing et de la gestion de la chaine logistique par anticipation à travers l'analyse et le forage des données.

Amazon s'est ainsi développé en matière logistique sur deux éléments, les ressources et compétences et les ressources juridiques.

Les ressources et compétences

Selon la théorie du management par les ressources, la compétitive de l'entreprise ne dépend pas seulement de l'environnement externe de l'entreprise même si son importance n'est pas reniée mais relativisée, elle dépend en réalité en grande partie des ressources que possède l'entreprise et de la façon avec laquelle elle les mobilise. Penrose insiste dans ses travaux sur l'importante de la contribution des ressources pour la diversification et la recherche de « core competence » c'est-à-dire du cœur de competence pour optimiser la performance au sein des entreprises (Prahalad & Hamel, 1990), elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences (BRULHART, 2010).

L'approche par le « core competency » est un concept développé à l'origine par (Prahalad & Hamel, 1990) qui l'a caractérisent comme « une capacité organisationnelle, répétable, basée sur l'apprentissage et donc non-aléatoire pour soutenir le déploiement coordonné des actifs et des ressources et permettant à l'entreprise d'atteindre et de défendre son niveau de compétitivité et ses objectifs » (Freiling, 2004).

La théorie des ressources juridiques

Cette théorie voit la loi comme un élément d'acquisition d'avantage concurrentiel que certains auteurs ont même appelé un avantage juridique. « Cette approche est en effet récente, L'influence du droit sur la gestion des entreprises est relativement récente » (Masson & Bouthinon-Dumas, 2011). Siedel (2002) a été le premier à proposer l'utilisation de la loi comme avantage compétitif et l'approche par les ressources (RBV) a proposé une jonction entre le droit et le management, cette théorie a été ensuite développée en France par Roquilly (2009), énormément de managers négligent l'importance entre les ressources et le contexte offrant la possibilité d'employer ses ressources. Alors cette dernière décennie, des notions reliant le management au droit sont de plus en plus utilisées comme les termes « Advocacy », l'ingénierie ou le management juridique (Aliouat et Roquilly, 1996) tout comme le terme Law and management, ces approches sont développé par « L'aptitude de la firme à intégrer des données issues de l'environnement qui permet de développer des ressources juridiques internes, afin de préserver, de capturer et de développer la valeur des autres ressources de la firme » (Aliouat, 2010)

L'approche RBV en terme de stratégies juridiques (Barney, 1991 ; Bagley, 2008) dont Bagley s'appuie sur la considération des facteurs provenant de sphère juridique dans le paradigme du management, un concept de « Law and management », (Bagley, 2006) affirme qu'une ressource juridique doit être un modèle complet qui inclus le contexte juridique et social, ainsi, il ne suffit pas de brevet une nouvelle découverte, il faut que le brevet soit utile à la création de valeur pour l'entreprise et la stratégie du brevetage (ou de non brevetage) doit être faite sur la base du contexte juridique du pays en question.

La ressource juridique fait que le droit notamment celui de la propriété intellectuel mais aussi d'autres branches du droit des affaires sont des éléments qui ne doivent jamais être ignoré en matière de compétitivité et d'avantage concurrentiel, cette courte revue de littérature nous a démontré l'importance de la ressource juridique, l'exemple le plus frappant est celui des brevets mais plus généralement les ressources juridiques comme les marques, brevets, contrats d'exclusivité, contrats de non divulgation (Non disclosure agrement) etc… sont important et la mobilisation du droit et son intégration dans la stratégie concurrentielle d'une entreprise peut être d'un grand apport dans un marché accru.

Qu'en est -il Amazon ? notre rétrospective empirique d'une séquence historique

Amazon a su tirer profit des ressources juridiques, notamment celle de ce que les brevets peuvent lui procurer, La politique active d'Amazon en matière de recherche et développement et en matière de dépôt de brevet a démontré qu'Amazon considère le brevet comme sa ressource juridique principale, le brevet étant le titre de propriété industrielle qui confère à son titulaire, inventeur ou entreprise, un droit exclusif sur une invention pour une durée de vingt ans

Le tableau ci-dessous nous décrit les diffèrent brevet déposer par Amazon en matière logistique et l'accélération du développement de ces brevets

Année	Les sociétés opposées à l'Amazon (en matière de brevet)	brevet traitant partiellement ou totalement de la gestion de la chaine logistique contesté à Amazon
2004	1 .Soverain Software	"Network Sales Systems" (U.S. Patent Nos. 5,715,314 and 5,909,492)
	2.Cendant Publishing, Inc	"System and Method for Providing Recommendation of Goods or Services Based on Recorded Purchasing History" (U.S. Patent No. 6,782,370)
2005	1.Cendant Publishing, Inc	"System and Method for Providing Recommendation of Goods or Services Based on Recorded Purchasing History" (U.S. Patent No. 6,782,370)
2006	1. IBM	"System for Ordering Items Using an Electronic Catalog" (U.S. Patent No. 5,319,542)
	2.Cordance Corporation	1-Click ordering system, "Object-Based Online Transaction Infrastructure" (U.S. Patent No. 6,757,710)

2007	1. SBJ Holdings 1	Method, Memory, Product, and Code for Displaying Pre-Customized Content Associated with Visitor Data" (U.S. Patent No. 6,330,592)
2011	1. SFA Systems	Integrated Computerized Sales Force Automation System" (U.S. Patent No. 6,067,525)
		Sales Force Automation System and Method" (U.S. Patent No. 7,941,341)
	2.Walker Digital LLC	(U.S. Patent No. 7,236,942)
		cross benefits U.S. Patent Nos. 7,831,470 and 7,827,056)
		(U.S. Patent No. 6,249,772)
		(U.S. Patent Nos. 6,601,036 and 6,138,105)
2012	1. Innovative Automation LLC	U.S. Patent Nos. 7,392,283 and 7,174,362, both entitled "Method and System for Supplying Products and Pre-Stored Digital Data in Response to Demands Transmitted Via Computer Network
2013	1. Personalized Media Communications, LLC	U.S. Patents: Nos. 5,887,243, 7,801,304, 7,805,749, 7,940,931, 7,769,170, 7,864,956, 7,827,587, 8,046,791, and 7,883,252 all entitled "Signal Processing Apparatus And Methods.
	2. Tuxis Technologies, LLC	U.S. Patent No. 6,055,513, entitled "Methods And Apparatus For Intelligent Selection Of Goods And Services In Telephonic And

Nous observons que ce développement ne se limite pas aux brevets, puisque l'entreprise Amazon a déposer plusieurs marques devenues des marques phares sur plusieurs secteurs, ainsi il y a Amazon Kindle pour la lecture des livres électroniques, Amazon prime vidéo qui est en concurrence direct avec Netclic…

Conclusion

La ressource juridique principale, le brevet valide des compétences, il valide un savoir-faire, le brevet est un produit et le brevet participe clairement à la dynamique concurrentielle dans les différents niveaux cité précédemment, cette courte rétrospective historique nous a démontré l'une des explication plausible de la réussite d'Amazon, une réussisse à travers la mise en place

des ressources juridiques pour bloquer ou ralentir les concurrents sur de nouveaux marchés, bloquer l'accès à des nouvelles techniques et procès notamment en matière de gestion de la chaine logistique.

Ces investissements en protection des ressources juridiques, cette confiance dans l'ingénierie juridique porte ses fruits puisque de nos jours par exemple, Amazon peut offrir des livraisons en une journée à travers Amazon prime et ceci dans tout le territoire du pays.

Enfin, il est important de souligner que ces ressources ne se limitent pas aux brevets, elles concernent aussi les marques, les contrats et autres outils de protection juridique en matière de concurrence.

Bibliographie

Aliouat B. Les stratégies de propriété intellectuelle et leur ingénierie juridique : Une nouvelle approche managériale du droit fondée sur le recours à la ruse. La Revue des Sciences de Gestion. 2010(5):21-33.

Assens, Nobili, Rougier, Le management stratégique d'un écosystème d'affaires Le cas de la Confiserie du Tech, revue management et stratégie, 2018

Bagley CE. Winning legally: The value of legal astuteness. Academy of Management Review. 2008 Apr;33(2):378-90.

Barney J. Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. Journal of management. 1991 Mar;17(1):97-8.

Corbel P, NGassam MK. Marque et modèles d'affaires: le cas des logiciels libres. InActes de la XXIV ème Conférence Internationale de l'AIMS 2015.

Corbel P. Hypercompétition, rentes et brevet. La Revue des Sciences de Gestion. 2006(2):45-51.

Freiling J. A Competence-based Theory of the Firm. management revue. 2004 Jan 1:27-52.

HAMEL GP. CK The Core Competencies of the Corporation. Harvard Business Review. 1990;68(3).

Learned EP, Christensen CR, Andrews KR, Guth WD. Business Policy: Text and Cases, Homewood IL, Richard D. Irwin,(1965/1969). 1965.

Masson A, Bouthinon-Dumas H. L'approche «Law & Management». Revue Trimestrielle de Droit Commercial et de Droit Économique. 2011(2):233-54.

Orsoni J, Kalika M, Helfer JP. Management stratégique. 2013.

Porter ME, Strategy C. Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy. New York: Free. 1980.

Porter ME. Michael Porter on competitive strategy. Harvard Business School; 1988

Prévot F, Brulhart F, Guieu G. Perspectives fondées sur les ressources. Revue française de gestion. 2010(5):87-103.

Roquilly C, Aliouat B. Projets d'innovation et gestion des risques: les stratégies d'innovation dans une perspective d'ingénierie juridique. GESTION 2000. 1996;12:135-61.

Roquilly C. Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation. M@n@gement. 2009;12(2):142-75.

Siedel GJ. Using the law for competitive advantage. Jossey-Bass; 2002 Mar 13.