

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

**Commission d'enquête
sur la situation et les pratiques
de la grande distribution
et de leurs groupements dans leurs relations
commerciales avec les fournisseurs**

– Audition, ouverte à la presse (puis à huis clos), de
M. Frédéric Duval, délégué général d'Amazon France 2

Mardi 23 juillet 2019
Séance de 17 heures

Compte rendu n° 92

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2018-2019

**Présidence de
M. Thierry Benoit,
président**



L'audition commence à dix-sept heures

M. le président Thierry Benoit. Mes chers collègues, nous recevons aujourd'hui M. Frédéric Duval, délégué général d'Amazon France, et M. Yohann Bénard, directeur de la stratégie.

Cette audition est ouverte à la presse mais elle pourra se poursuivre à huis clos si les réponses à certaines de nos questions exigent un haut degré de confidentialité.

Avant de vous donner la parole, je rappelle que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité. Je vous invite à lever la main droite et à dire « *Je le jure* ».

(M. Frédéric Duval et M. Yohann Bénard prêtent successivement serment.)

M. Frédéric Duval, délégué général d'Amazon France. Monsieur le président, monsieur le rapporteur, mesdames, messieurs les députés, vous avez souhaité entendre Amazon dans le cadre de vos travaux sur la situation et les pratiques de la grande distribution et de ses groupements dans leurs relations commerciales avec les fournisseurs. Il est vrai que la société Amazon, qui s'est spécialisée dans la vente de divers biens et services, fait partie intégrante du secteur de la distribution. Son ADN et ses spécificités la démarquent toutefois des enseignes de la grande distribution que vous avez eu l'occasion d'entendre. La place qu'elle occupe en France doit être relativisée par rapport à celle des acteurs traditionnels de la grande distribution. Le chiffre d'affaires de notre activité de distribution en France, bien que significatif, est en effet limité par comparaison avec celui que réalisent les acteurs et les centrales d'achat de la grande distribution. Cela est encore plus vrai s'agissant de l'alimentaire, qui ne représente qu'une part très réduite de notre activité. En réalité, plus de la moitié des produits vendus aujourd'hui sur notre site le sont par des marchands tiers.

Dans le cadre de cette introduction, je souhaiterais vous présenter brièvement le groupe Amazon, son histoire, sa vision, sa stratégie, puis revenir plus en détail sur son modèle d'activité. Je voudrais vous faire comprendre aussi l'importance de la contribution économique d'Amazon en France.

Amazon.com a ouvert ses portes virtuelles en 1994 en proposant d'abord une large sélection de livres puis elle a diversifié ses activités et élargi son offre. Elle a aujourd'hui plus d'une trentaine de boutiques allant des produits culturels, de l'équipement de la maison, de la mode aux produits de grande consommation. Amazon est aujourd'hui une entreprise internationale. Elle opère dans de nombreux pays en dehors des États-Unis, dont le Canada, le Japon, l'Australie, l'Inde, le Mexique, le Brésil et, en Europe, la France, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Amazon est installée en France depuis l'année 2000 et pendant longtemps, elle a privilégié dans notre pays la vente de produits culturels – des livres, des disques et des DVD. L'ouverture de nouvelles boutiques en ligne s'est faite progressivement. Citons en 2015 la « Boutique épicerie, bières, vins et spiritueux » et plus récemment, en 2018, la « Boutique des producteurs ».

Depuis sa création, Amazon s'est développée avec la volonté forte d'être l'entreprise la plus tournée vers ses clients. Cela se traduit par une obsession pour le client, une passion

pour l'innovation, un engagement pour l'excellence opérationnelle et une volonté de penser à long terme.

La satisfaction et la protection des consommateurs sont au cœur de l'activité et de la stratégie de l'entreprise. Amazon a pour ambition de faire de ses boutiques un espace au sein duquel chacun peut trouver tout ce dont il a besoin en bénéficiant d'une expérience d'achat intuitive et sécurisée. Amazon permet à toute personne où qu'elle se trouve sur le territoire métropolitain, qu'elle habite dans une ville, un village ou même en pleine campagne, de bénéficier d'une égalité d'achat et de prix. Ce n'était pas usuel dans le domaine de la distribution il y a encore quelques années. Chaque mois, chaque code postal de France reçoit une livraison d'Amazon. Nous contribuons ainsi à décloisonner le territoire et à réduire la fracture territoriale. La multitude des produits proposés par Amazon est accessible sans avoir à supporter les frais et les temps de déplacement, que l'on habite dans la Creuse, à Lille, à Paris ou dans un petit village de Bretagne. Les habitants des zones rurales représentent d'ailleurs une large proportion des clients d'Amazon en France. Ainsi nous livrons chaque mois à nos clients des milliers de livres dans plus de 6 000 codes postaux, soit la totalité des codes postaux français. Proportionnellement, nous livrons plus dans les territoires que dans les villes. Le poids de nos livraisons est plus important dans les villes de plus de 3 000 habitants et 30 % de nos ventes se font à destination de villes de moins de 10 000 habitants. Grâce à notre entreprise, les Français sont à égalité de choix et de prix partout, où qu'ils se trouvent.

L'objectif permanent de notre entreprise est de gagner et de conserver la confiance de ses clients en s'assurant que ceux-ci trouvent dans ses boutiques des prix justes, un très large assortiment de produits et une solution de livraison fiable et rapide.

Je voudrais vous expliquer maintenant comment nous parvenons à apporter cette expérience aux clients. Nous nous appuyons sur deux catégories de vecteurs économiques : d'une part, les fournisseurs à qui nous achetons des produits, d'autre part, les vendeurs tiers que nous laissons vendre sur nos sites partout dans le monde.

Afin de proposer à ses clients les meilleures offres possibles, Amazon accueille de nombreux fournisseurs sans imposer de barrières à l'entrée. Notre entreprise offre des débouchés à un très grand nombre d'entre eux en leur permettant d'accéder à une clientèle nombreuse en plus des possibilités qui leur étaient offertes jusqu'alors. Contrairement à la distribution traditionnelle, nous avons très peu de barrières concernant la taille de nos rayonnages. Cela nous permet d'accueillir le référencement de toutes les entreprises, qu'il s'agisse de grosses multinationales comme Danone, Procter & Gamble ou de PME, avec les produits desquelles nous pouvons librement approvisionner nos rayonnages. Amazon permet à des milliers de fournisseurs d'avoir un accès rapide et simplifié à ses clients, sur l'ensemble du territoire et non pas seulement sur une zone de chalandise délimitée, grâce aux outils de gestion simples, innovants, disponibles en libre-service développés par notre entreprise.

Amazon travaille quotidiennement avec ses fournisseurs pour élargir la sélection, améliorer l'information des clients, faciliter leurs achats, éliminer les défauts d'exécution opérationnels, et gagne la confiance de ses clients et de ses fournisseurs grâce à une vision et un partenariat inscrits dans le long terme, une stratégie claire, cohérente, toujours orientée vers la satisfaction du consommateur.

Les fournisseurs ne représentent toutefois qu'une fraction minoritaire des ventes réalisées sur notre site. Près de 60 % des produits sont vendus par des marchands tiers. Afin de proposer à ses clients les meilleures offres possibles, Amazon a pris la décision en l'an 2000 d'ouvrir ses sites à toutes les entreprises qui le souhaitent en leur permettant de proposer leurs produits à ses clients. Depuis cette date, un même produit peut être vendu indistinctement par Amazon ou par un vendeur tiers. Ce qui compte pour notre entreprise, c'est que la vente sur ses sites optimise l'expérience d'achat du consommateur. Les vendeurs tiers déterminent librement l'assortiment des produits qu'ils veulent vendre, leurs prix, les éventuelles promotions opérationnelles ainsi que leur expérience de livraison. Ajoutons que ces produits et services sont proposés aux clients sur les mêmes pages que les produits vendus par Amazon afin d'assurer une égalité de mise à disposition.

Vous l'avez compris, je vous parle ici de la place de marché, autrement dit d'Amazon Marketplace. En Europe, ce sont plus de 100 000 vendeurs tiers qui sont actifs, dont 10 000 entreprises françaises basées sur tout le territoire. À travers sa place de marché, Amazon place à égalité toutes les entreprises, où qu'elles se trouvent sur le territoire. Une PME implantée en Ariège a les mêmes possibilités qu'une grosse société proche d'une métropole. Le succès des vendeurs tiers sur les sites internet d'Amazon est exceptionnel. En 2018, près de 60 % de produits vendus dans le monde sur Amazon l'ont été par des vendeurs tiers. Ce chiffre est en constante progression et depuis 1999, la croissance des ventes des vendeurs tiers sur les sites a été deux fois plus rapide que celle des ventes propres d'Amazon. La place de marché est un superbe exemple de circuit court. Les commissions prélevées par Amazon, qui représentent en moyenne 15 % du chiffre d'affaires réalisé, n'ont rien de comparable avec les frais auxquels s'exposent les producteurs dans les circuits de distribution traditionnels. Je citerai ici l'exemple de la Papeterie Neveu, située dans le centre du Havre, qui réalise aujourd'hui 60 % de ses ventes grâce à Amazon, dont près de 200 000 euros à l'exportation. Grâce à cette activité en ligne, elle a créé deux emplois pour l'aider à la préparation et à la gestion des commandes.

Amazon est un formidable outil pour développer les entreprises, quelle que soit leur taille, notamment parce que notre société leur permet d'avoir accès à l'innovation. Elle offre des avantages importants tant aux vendeurs tiers qu'aux fournisseurs. Elle leur donne la possibilité de s'affranchir de contraintes logistiques, techniques ou informatiques, de mieux se concentrer sur leur métier et de développer leurs ventes dans toute l'Union européenne. Nous mettons à disposition des vendeurs tiers le service « *Expédié par Amazon* », qui leur offre la possibilité de nous confier leur logistique et de livrer les clients dans des délais réduits sans qu'ils aient à financer un outil de logistique propre. Amazon a investi dans un réseau d'une vingtaine de sites en France : centres de tri, centres de distribution, logistique du dernier kilomètre.

Les investissements que nous avons réalisés pour développer et conserver une image de marque et de confiance auprès des consommateurs permettent à des milliers d'entreprises de toute taille d'avoir accès à une zone de chalandise quasiment sans limites. Celles-ci peuvent vendre directement leurs produits et services à des clients de l'Union européenne et du reste du monde. Je citerai un autre exemple, celui de la société Dodow, une *start-up* française qui s'est lancée sur Amazon en 2016, à l'occasion d'un *Black Friday* : elle réalise aujourd'hui plus de 4,3 millions d'euros, dont 90 % à l'exportation. Amazon permet aux vendeurs de ne pas avoir à choisir les produits proposés aux clients et de commercialiser l'intégralité de leur catalogue. Chaque produit peut ainsi avoir sa chance. Amazon propose en outre aux fournisseurs et aux vendeurs tiers des outils de services opérationnels compétitifs qui facilitent la gestion et le suivi de leurs ventes.

Enfin, Amazon investit dans la sécurité des transactions et la protection des vendeurs tiers, des fournisseurs et des consommateurs contre les abus et les fraudes sur ses sites. En 2018, nous avons consacré environ 350 millions d'euros à ces missions.

J'ai envie de dire que pour les entreprises, se voir offrir toutes ces possibilités, ça marche. Aujourd'hui, 80 % des entreprises françaises qui utilisent les services de la place de marché Amazon exportent. Le montant des exportations réalisées par des entreprises françaises grâce à des ventes sur *www.amazon.fr*. a été d'environ 350 millions d'euros l'an dernier.

Pour finir, monsieur le président, monsieur le rapporteur, je tiens à vous remercier de nous avoir invités à participer à vos travaux. Vous l'aurez compris, la place d'Amazon au sein de la distribution en France est un peu atypique. Notre activité est limitée dans le domaine de l'alimentaire et des produits de grande consommation. Amazon constitue en revanche pour toutes les entreprises françaises une opportunité pour accéder à de nouveaux débouchés.

Nous nous tenons maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je vous remercie de votre présence, monsieur le délégué général, monsieur le directeur de la stratégie.

Comme vous le savez, j'ai la lourde responsabilité de la rédaction du rapport et des propositions qui en seront issues. Je dis souvent que je crois au modèle de la grande distribution, de l'hypermarché, du supermarché. Je crois également aux circuits courts et à la vente directe mais il m'arrive d'oublier le modèle de la vente par internet. Je fais amende honorable : j'y crois également, même si les auditions que nous avons réalisées montrent qu'un cadre, une réglementation font parfois défaut – d'où l'intérêt de cette audition, qui nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement d'Amazon et son mode d'intégration à la réglementation française.

Mes premières questions concerneront les fournisseurs.

Soit la bouteille d'eau que j'ai devant moi. Le fournisseur souhaite la vendre sur votre plateforme. Où l'accueillez-vous ? En France ? En Pologne ? Aux États-Unis ? Au Royaume-Uni ? Comment accueillez-vous les industriels de l'agroalimentaire qui souhaitent vendre à travers votre plateforme ? Sur le fondement de quelle réglementation négociez-vous les contrats avec eux – nous verrons ensuite ce qu'il en est pour le département DPH, droguerie, parfumerie, hygiène ? Enfin, si j'ai bien compris il y a, d'un côté, les industriels auxquels vous faites appel directement et, de l'autre, la *Marketplace*. Comment contrôlez-vous les marchandises des tiers ? Sont-elles produites en France ?

Je m'explique, en venant au secteur DPH. Il semble que les couches se vendent beaucoup sur votre site. L'industriel leader ou numéro 2 de ce secteur, qui les produit et les commercialise en France, peut-il les vendre *via* des *marketplaces* d'autres pays, par exemple, en Pologne ? En France, il a l'habitude de passer par des magasins de la grande distribution pour vendre ses produits après des négociations effectuées dans un cadre juridique et réglementaire français mais peut-il se retrouver sur la plateforme avec d'autres produits vendus en France, fabriqués dans d'autres pays, européens ou non, dans le cadre d'une réglementation différente ?

M. Frédéric Duval. Vous m'avez posé trois questions.

La première : comment accueillons-nous les fournisseurs dans le domaine de l'alimentaire ? Pour y répondre, je dirai d'abord deux mots sur notre stratégie alimentaire. Lorsque nous avons commencé notre activité sur internet, nous vendions des livres puis nous avons complété cette offre, notamment par l'alimentaire, considérant que c'était un secteur important puisqu'il représente une part considérable et renouvelée du budget des consommateurs, ce qui ne peut qu'intéresser les distributeurs, dont Amazon. Toutefois, nous n'avons pas de stratégie particulière dans ce domaine : nous appliquons à peu près la même avec tous les produits. Notre société est européenne, basée au Luxembourg. À ce titre, elle travaille son segment de marché de manière internationale et entretient des relations avec les fournisseurs dans chacun des pays.

La deuxième question concernait le droit appliqué à nos contrats. Cela dépend : nous avons des relations européennes dans le cadre du droit luxembourgeois avec des sociétés internationales mais nous pouvons entretenir des relations avec des sociétés nationales dans le cadre des droits nationaux.

La troisième question portait sur la *marketplace* : une couche peut-elle venir de Pologne et être vendue en France ? Théoriquement, c'est possible.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Connaissez-vous la réglementation française relative à l'industrie agroalimentaire ? Par exemple, la loi dite ÉGAlim pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine, durable et accessible à tous vous dit-elle quelque chose ou est-ce une abstraction à vos yeux ?

M. Frédéric Duval. Nous connaissons bien évidemment les lois mais je tiens à préciser qu'aujourd'hui, notre activité alimentaire est extrêmement faible. Ce secteur ne correspond qu'à une très petite partie de notre agrégat « PGC », les produits de grande consommation, et nous ne représentons qu'une poignée d'hypermarchés.

M. le président Thierry Benoit. Ma question sera très basique.

Comme M. le rapporteur et les membres de la commission d'enquête ici présents, je crois aux différentes formes de commerce. La nature humaine implique une capacité d'adaptation en utilisant les outils à notre disposition, donc, en l'occurrence, internet. Le commerce implique quant à lui la communication. Amazon est un vendeur, un distributeur, qui entretient des relations avec des clients. À vos yeux, quels éléments déterminent-ils leur fidélisation ?

Les produits alimentaires sont essentiels à la vie d'un ménage, d'une famille, d'un foyer et les membres de la commission s'intéressent beaucoup à la question des négociations commerciales en ce domaine, à l'équilibre entre les différents maillons et acteurs mais, aussi, au partage de la richesse créée, au juste partage de la valeur ajoutée. Comment le distributeur « virtuel » que vous êtes – puisque vous n'avez pas de contact direct avec le client –, comment le délégué général et le directeur de la stratégie d'Amazon France abordent-ils dans le contexte des moyens modernes des questions aussi fondamentales qui ont trait à la définition du commerce en France et en Europe ?

M. Frédéric Duval. Je vous remercie de votre question.

Le commerce est en effet une activité qui nécessite de fidéliser des clients et de leur donner envie de revenir. Nous sommes intimement convaincus que cette fidélisation implique de remplir un certain nombre de conditions assez simples en faveur de nos clients.

La première chose qu'un client demande, c'est d'avoir un large choix – je n'ai pas vu beaucoup de clients déplorer qu'il y en ait trop. La deuxième : que les prix soient justes – je n'ai jamais entendu un client me dire que ce n'était pas assez cher. La troisième : que le produit soit disponible, qu'il puisse arriver facilement chez lui ou dans un commerce physique. Si l'offre est large, si le prix est juste et si le produit est disponible chez le distributeur, le client a tendance à revenir régulièrement.

Quid de l'équilibre de la valeur ? Je me pose la question de temps en temps et il est difficile d'y répondre de façon précise, certaine et, surtout, tranchée. Je constate néanmoins que la rentabilité des grands industriels des produits de grande consommation – Procter & Gamble, Mars, Nestlé... – est supérieure à celle des distributeurs physiques ou « virtuels ». Compte tenu des chiffres, je considère que pour ces grands groupes industriels, la valeur est plutôt bien partagée.

La très grande majorité des plus petits acteurs interagit quant à elle avec Amazon par l'intermédiaire de la *marketplace*. Ces derniers fixent leurs prix et l'assortiment qu'ils vendent. La commission de 15 % que nous prenons participe-t-elle d'une juste répartition de la valeur ? Je suis assez convaincu que les choses vont très bien.

J'ai discuté récemment avec des agriculteurs bretons du Nord Finistère producteurs d'échalotes – étant moi-même breton, je puise là-bas quelques références ! Ils m'ont dit qu'ils les vendent un euro le kilo et que, sur le marché, ce kilo est revendu cinq ou six euros. En l'espèce, le coefficient est donc de cinq ou six. Comparativement, sur nos places de marché où 15 % sont prélevés, la répartition de la valeur dont vous parliez bénéficie largement au producteur.

M. le président Thierry Benoit. Voilà où je voulais en venir : à votre homologue breton Michel-Édouard, auquel le rapporteur a fait allusion en séance publique lors des questions au Gouvernement de cet après-midi.

J'imagine que lorsque les acteurs traditionnels de la distribution voient arriver des opérateurs tels que vous, ils raisonnent comme vous venez de le faire : les multinationales ont une capacité à générer de la croissance et à produire des résultats et, pour des nouveaux acteurs de la distribution comme Amazon, c'est là une possibilité de prendre sa part de la richesse ainsi créée, pour ne pas dire « du gâteau » !

Le nouveau venu sera donc tenté d'amplifier la recherche d'un prix bas à proposer aux consommateurs par n'importe quel moyen. Or, cela ne se fera-t-il pas au détriment d'un certain nombre d'acteurs comme les producteurs mais aussi les transformateurs de l'industrie agroalimentaire – je cite cette dernière parce qu'elle est étroitement connectée à la production agricole ? Autrement dit, la société Amazon a-t-elle l'ambition de parvenir aux prix les plus bas, y compris en structurant des centrales d'achats telles celles qui ont été constituées par les enseignes de la distribution française pour concentrer leurs achats par regroupement avec leurs homologues européens ?

M. Frédéric Duval. Je ne ferai pas de commentaire à propos de M. Michel-Édouard Leclerc, hors sur le fait qu'il est en effet un compatriote breton.

S'agissant des prix, je vais me répéter : 60 % des produits vendus sur amazon.fr le sont par des marchands tiers qui fixent librement leurs prix. Ce n'est pas nous qui le faisons mais eux. En ce qui concerne les autres articles, notre politique de prix est assez simple : nous ne sommes jamais moins-disant que le compétiteur pertinent. Si je dois définir le prix d'un *Iphone*, j'ai envie qu'il soit celui proposé par la FNAC. Dans le domaine de l'électroménager, j'ai envie que le prix proposé soit celui de Boulanger ou de Darty. Je n'ai donc pas du tout l'impression d'encourager la déflation des prix.

Le juste prix est l'un des piliers de notre expérience client mais il n'est pas le seul. Celui de la largeur d'offre est également essentiel et on ne le trouve quasiment pas ailleurs. Le site Amazon présente 250 millions d'articles différents disponibles et livrables en tout point du territoire, je l'ai dit, ce qui confère un avantage important à notre activité.

Par ailleurs, dans le domaine de l'alimentaire, nous sommes en train de développer des boutiques dites de circuits courts. La « Boutique de producteurs » permettra à ceux qui sont de premier plan de vendre directement à des consommateurs, en circuit court, dans le cadre de la réglementation française, sans avoir à passer par des intermédiaires. Ils pourront là encore fixer librement leurs prix.

Vous avez terminé votre propos en évoquant les centrales d'achats et la concentration des achats. Aujourd'hui, Amazon n'en dispose pas et ne procède pas de la sorte.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je dois être un peu long à la détente tant la journée a été chargée mais je ne parviens pas encore à comprendre vraiment comment vous procédez avec les 40 % de produits restants. Je suis un homme de la terre et je vais me montrer très pragmatique.

Je reviens sur la bouteille d'eau. Un producteur veut la vendre. Vous allez examiner la base de prix et ses conditions générales de vente. Si les prix sont trop élevés, lui direz-vous que vous ne voulez pas vendre ce produit ? Comment négociez-vous ? Y a-t-il des négociateurs et des box de négociations pour ces 40 % de produits ? Même si le volume est infime, il n'en reste pas moins qu'il est appelé à croître. Nous avons donc besoin de cadrer tout cela.

Comment négociez-vous donc les prix-tarifs ? Faites-vous des plans promotionnels ? Le concept d'un, deux, trois « nets » existe-t-il ? Ces termes vous parlent-ils ?

Enfin – et je vous demanderai une réponse précise – le groupe Amazon a-t-il déjà envoyé une lettre de déréférencement sur quelque type de produits que ce soit ?

M. Frédéric Duval. Comment négocie-t-on ? Très classiquement. Nous disposons d'équipes dédiées et avons défini un certain nombre d'outils à destination de tous les fournisseurs afin qu'ils puissent proposer leurs produits en self-service, ce qui permet de les placer sur un pied d'égalité.

Je n'entrerai pas dans le détail des négociations. Un, deux, trois « nets », ces termes ne me sont pas familiers. Simplement, nous parlons des tarifs, des plans de promotion, des remises inconditionnelles, de celles de fin d'année en fonction des volumes et l'on parvient ainsi à définir des conditions d'achat avec nos fournisseurs.

Nous nous positionnons sur un horizon de long terme. C'est notre ADN, c'est ainsi que nous envisageons un partenariat avec un fournisseur. Il arrive donc que sur l'ensemble du

catalogue de référencement du fournisseur, certains articles ne correspondent pas à certains critères, en particulier financiers, compte tenu du fait que nous devons les expédier. Dans ce cas-là, il faut discuter avec lui : que fait-on, que ne fait-on pas de ces produits ?

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Pour que l'on comprenne bien : il n'y a pas que la vente directe sur la *marketplace* et vous disposez aussi d'acheteurs. Finalement, vous vous structurez comme la grande distribution avec des équipes dédiées à l'achat. Où sont-elles basées ? Travaillez-vous sous droit français pour le marché français ? Je vous demande une réponse claire et concise.

J'entends bien que certains produits marchent et d'autres pas, mais avez-vous déjà envoyé une lettre de déréférencement ? Je vous ai posé la question et vous ne m'avez pas répondu. En cas de déréférencement, a-t-il lieu, conformément au cadre légal français, un an après les négociations sauf si une lettre avec accusé de réception a été envoyée entre un et trois mois, selon les contrats et les types de produits ?

M. Frédéric Duval. Nos équipes d'achats sont en Europe.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Ce n'est pas précis.

M. le président Thierry Benoit. Plus précisément, dans quels pays d'Europe ?

M. Frédéric Duval. Dans tous les pays d'Europe où nous opérons. Je vous ai dit dans mon propos liminaire que la société Amazon est européenne, qu'elle intervient en Europe et qu'elle achète donc selon les modalités européennes.

J'essaie d'être concis : les équipes d'achats peuvent être en France, au Luxembourg, en Allemagne, en Italie, en Espagne ou en Angleterre.

M. le président Thierry Benoit. Concis et précis ! Vos équipes sont donc basées dans différents pays. Monsieur le rapporteur vous a demandé quel droit s'applique : en Belgique, par exemple, est-ce le droit belge ?

M. Frédéric Duval. En général, je l'ai dit, nos conditions d'achat étant luxembourgeoises, c'est le droit luxembourgeois qui s'applique mais il arrive que des contrats soient signés en droit français, allemand ou espagnol.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je reviens encore sur ma bouteille d'eau française. Lorsqu'elle est négociée en France, pour un marché français, avec des négociateurs français, pour des consommateurs français, c'est normalement la réglementation française qui s'impose. Or, vous me dites que l'on peut très bien négocier un produit français mais que, en l'état, chez Amazon, c'est la réglementation luxembourgeoise qui s'applique. Est-ce bien cela ?

M. Frédéric Duval. Une grande majorité de nos contrats est signée en droit luxembourgeois mais la compétence du droit n'est pas exclusive et chaque fournisseur, s'il le juge nécessaire, peut porter plainte – mais c'est très rare – devant une juridiction française.

M. le président Thierry Benoit. Une entreprise de la Creuse qui, par exemple, veut distribuer un produit *via* Amazon en France peut être amenée à négocier au Luxembourg ?

M. Frédéric Duval. Une entreprise de la Creuse peut s'enregistrer elle-même sur le site, grâce à nos outils, et signer nos conditions d'achat de droit luxembourgeois avec des clauses de compétence non-exclusives, mais elle peut également demander à négocier en France. Tout cela est très flexible.

M. le président Thierry Benoit. Vous allez discuter du prix du produit que cette entreprise creusoise veut distribuer via Amazon. Il y a bien quelqu'un, chez vous, qui veut connaître ce produit ! S'agissant de l'eau, vous savez bien qu'il existe différents volumes, qu'il y a de l'eau plate, de l'eau pétillante, des bouteilles avec un bouchon à dévisser, d'autres avec des capsules, etc. À un moment donné, vous parlez tout de même du produit dans les discussions commerciales ! Vous discutez ensuite du prix, vous l'avez dit, tout comme vous avez parlé de plan d'affaires – il y a donc un programme stratégique – et tout cela ne se fait pas uniquement par voie électronique ! Une rencontre physique, à un moment ou à un autre, a bien lieu, ainsi que des discussions qui aboutissent à une contractualisation sous une forme ou sous une autre.

Où se rendent donc les représentants de l'entreprise de la Creuse qui veut distribuer ses produits en France ? Au Luxembourg ? Si elle négocie, quel droit s'applique-t-il ?

M. Frédéric Duval. Ce cas de figure est très théorique mais l'entreprise qui est dans la Creuse peut, si elle le veut, ne rencontrer personne et distribuer ses produits. Pour que ce soit plus pratique, elle peut aussi rencontrer quelqu'un en France et, si elle ne souhaite pas signer un contrat dans le cadre du droit luxembourgeois, elle peut discuter avec nos équipes, nous négocierons.

M. le président Thierry Benoit. De combien de personnes sont composées les équipes d'Amazon chargées de négocier dans le cadre du marché français ? De Combien de collaborateurs le délégué général d'Amazon France que vous êtes dispose-t-il ?

M. Frédéric Duval. En début d'année, nous comptons en France 7 500 collaborateurs en contrat à durée indéterminée. Nous avons annoncé que nous nous apprêtons à créer 1 800 postes, ce qui portera le nombre de collaborateurs en CDI à 9 300 à la fin de l'année 2019. Je ne saurai pas vous dire exactement combien de personnes font partie des équipes d'achat mais c'est une partie substantielle.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je suis têtu et obtus : combien avez-vous envoyé de lettres de déréfèrement à des industriels qui ont négocié en France pour vendre un produit français ?

M. Frédéric Duval. Je l'ignore. Il nous est arrivé de discuter avec des fournisseurs de produits problématiques : vous comprenez bien qu'expédier pour un coût d'environ cinq euros une bouteille d'eau qui, comme celle-ci, vaut 50 centimes n'est pas viable pour l'entreprise ! Face à ce type de situation, nous avons dû envoyer quelques notifications de déréfèrement.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. La question du déréfèrement est très importante dans la législation française. En l'occurrence, faute de cadre, peut-on considérer comme un déréfèrement la suppression de votre site, du jour au lendemain, d'un produit de volume produit par de très grands industriels, par exemple dans le secteur DPH ? En tant que rapporteur de cette commission d'enquête, j'estime que oui et que tout déréfèrement doit faire l'objet d'un courrier en recommandé dans un délai allant d'un à trois mois selon les

conditions générales d'achat et de vente respectives des deux entreprises. Telle est la philosophie du droit du commerce français avec, en ligne de mire, la protection du consommateur, de l'industriel et, même, du distributeur.

M. Frédéric Duval. Votre point de vue, monsieur le rapporteur, est extrêmement théorique et juridique, mais ce n'est pas de cette manière que le commerce fonctionne. Il repose sur une discussion de confiance entre deux acteurs – celui qui vend et celui qui achète – qui décident ensemble. C'est ainsi que les choses se passent, pas à coups de lettres recommandées. Ce que je peux vous dire, en tout cas, c'est que l'immense majorité des relations que nous avons avec nos fournisseurs sont bonnes. Je ne dis pas que c'est le paradis, mais nous avons très peu de contentieux et je considère donc que les choses se passent bien.

M. Mounir Mahjoubi. Monsieur Duval, monsieur Bénard, je suis très heureux de vous retrouver...

Vous avez dit que chaque code postal français avait déjà reçu un colis de la part d'Amazon. Sachez que les petites et moyennes entreprises françaises sont, elles aussi, présentes partout en France et qu'elles y représentent un emploi sur deux. Si nos territoires sont encore vivants aujourd'hui, c'est grâce à ce tissu économique de très petites et de moyennes entreprises. Elles sont en train, elles aussi, de s'adapter aux transformations environnementales et numériques. Elles cherchent à trouver des débouchés en ligne.

Ce qui est formidable, dans votre modèle d'affaires, c'est que vous avez réussi à transformer le fournisseur, qui avait des droits, en client qui en a beaucoup moins. Vous nous avez beaucoup parlé des vendeurs tiers, ceux qui vendent leurs produits sur la *marketplace*. Le cycle de vente avec un fournisseur peut être résumé de la manière suivante : vous achetez un produit à un certain prix, vous le stockez, puis vous entrez en relation avec des consommateurs, à qui vous le vendez et l'expédiez. Avec vos vendeurs tiers, qui paient l'abonnement, la mise en avant et l'envoi par Amazon, on arrive à peu près à la même chose : vous recevez le produit, vous le stockez, vous établissez une relation avec le consommateur et vous l'expédiez.

Je voudrais aborder quatre sujets avec vous, qui concernent tous la relation que vous pouvez avoir avec les PME qui utilisent votre plateforme comme vendeurs tiers : la question du partage de la valeur, celle du prix et de la concurrence, celle de la relation et celle de l'impact social et fiscal.

Sur le partage de la valeur, vous avez beaucoup parlé de la commission de 15 %, mais j'aimerais que vous nous disiez quel est le taux net réel si l'on additionne les frais d'abonnement et les coûts moyens de mise en relation et de mise en avant. C'est un chiffre que je n'ai pas réussi à trouver dans les données que vous rendez publiques. Combien vos clients, lorsqu'ils souhaitent vendre plus ou mieux, paient-ils en moyenne pour la mise en avant de leur produit ? Comme *Google*, vous leur proposez en effet de payer un peu plus pour être mis en avant. Cette pratique, vous ne l'avez pas inventée puisqu'elle existait déjà dans les centres commerciaux, mais elle y a été régulée. Le coût de ce service, qui fait partie de votre modèle d'affaires, peut représenter 1 % à 5 % du prix qui s'ajoutent aux fameux 15 %. En incluant l'envoi par Amazon, combien représente, à la fin, le « *pack complet* » ? Pouvez-vous nous dire, par exemple, quel est le coût total pour un pot de miel à 40 euros le kilo ?

Ma deuxième série de questions concerne le prix de vente final. Vous avez dit que le vendeur tiers était libre de fixer son prix, mais ce n'est pas vrai. S'il fixe un prix très supérieur

à celui qui est généralement pratiqué pour un même produit, il est sûr de ne rien vendre. En réalité, votre machine est intéressante pour le consommateur final, mais elle est destructrice de marge pour le vendeur. Si un produit n'a ni marque, ni origine, ni protection, ni typicité, s'il est basique et peut être concurrencé par d'autres produits, alors son prix baisse. Toutes les études qui ont été faites sur Amazon le montrent : les prix ne cessent de baisser et la marge se contracte.

J'ai une deuxième question à vous poser au sujet du prix et de la concurrence. Elle concerne la concurrence « quasi-prédatrice » que vous faites – ou feriez – vous-mêmes subir à certains de vos vendeurs tiers. D'après une centaine de témoignages en ligne, quand un produit se vend bien et que son prix pourrait encore être baissé, il peut arriver qu'Amazon achète ce produit à un fournisseur pour le revendre directement et faire encore baisser son prix. Et je ne parle pas de votre nouvelle stratégie, qui n'est pas encore vraiment développée en France, mais que vous avez déployée dans de nombreux autres pays : l'entreprise Amazon se met à produire elle-même certains produits, notamment avec les gammes AmazonBasics. Quand on voit les nouvelles gammes que vous développez à travers le monde, on se dit qu'un jour, vous pourriez même exploiter des champs et vendre de la nourriture en direct ! Tout cela ne donne pas le sentiment que les gens sont libres de fixer leurs prix : ils sont obligés de les baisser.

Le troisième sujet est celui de la relation avec le client. Vous avez dit, et c'est formidable de vous l'entendre dire, que le commerce est avant tout un échange entre des humains. Mais les humains, il faut leur répondre au téléphone. Or, aujourd'hui, des petites PME françaises se plaignent de ne plus avoir d'interlocuteur humain lorsqu'elles s'adressent à vous. On vous a donné la chance, il y a quelques mois, de signer une Charte qui vous aurait engagé à entretenir cette relation avec les TPE-PME, et vous avez été le seul site en ligne français à refuser d'y adhérer. Cette relation au client qu'est devenu le fournisseur est essentielle. Monsieur le rapporteur a parlé tout à l'heure des lettres de déréférencement. Les PME qui vendent des produits sur votre site doivent être protégées. Quand vous déréférenciez un produit du jour au lendemain, cela peut avoir un impact massif sur une entreprise. Or vous le faites plusieurs dizaines de fois par an.

La dernière question que je veux aborder est celle de l'impact social et fiscal de votre modèle économique. Cela fait plusieurs années que je vous observe attentivement, parce que j'ai vraiment envie de comprendre comment vous fonctionnez – j'ai longtemps été un consommateur, mais je le suis de moins en moins.

Prenons, premièrement, le cas des vendeurs tiers. Lorsqu'on achète un produit à ce type de vendeur, où est fiscalisée la part du prix que vous gardez et dont je vous ai demandé l'ordre de grandeur – 25 %, 30 %, 40 % ? Cette somme est-elle fiscalisée à 100 % au Luxembourg ? Une partie de cette somme est-elle fiscalisée en France ? Deuxièmement, lorsque vous achetez des produits pour les revendre vous-mêmes, une petite partie de la somme est-elle au moins fiscalisée en France ?

Quand on pose cette question aux dirigeants de Facebook, ils nous expliquent que quand le client se débrouille en ligne, c'est qu'il a eu affaire à la plateforme : celle-ci n'étant pas en France, Facebook fiscalise à l'étranger. En revanche, si le client traite avec un être humain de Facebook France, alors Facebook fiscalise le chiffre d'affaires en France, en droit fiscal français.

Voilà les quatre champs que je voulais explorer avec vous. Quand vous m'aurez répondu, nous vous poserons une nouvelle série de questions, afin d'arriver au niveau de précision que le président et le rapporteur attendent.

M. Frédéric Duval. Monsieur Mahjoubi, à vous entendre, je suis comme Satan et je cherche à nuire aux marchands tiers et aux PME françaises ! Si tel était le cas, les ventes des marchands tiers sur les sites Amazon n'auraient pas, depuis 1999, connu une croissance double de celle des ventes d'Amazon dans le monde. Ce secteur d'activité est très important pour nos consommateurs et pour Amazon. Il faut que vous soyez convaincu que nous souhaitons le bon développement de l'activité des marchands tiers sur les sites Amazon dans le monde. Je sais que vous en doutez et que c'est la raison pour laquelle vous nous avez demandé de signer la Charte que vous évoquiez. Mais les faits sont têtus : la part des produits vendus sur Amazon par des marchands tiers représentait 3 % de l'activité globale en 1999 et elle en représente près de 60 % aujourd'hui. Si nous étions aussi agressifs et inhumains que vous le dites, les chiffres seraient différents !

M. Mounir Mahjoubi. Regardez le modèle Groupon !

M. Frédéric Duval. S'agissant du partage de la valeur, je vous ai expliqué que lorsqu'un industriel se tourne vers un réseau de distribution classique, il se voit appliquer au minimum un coefficient de 2,5, qui peut atteindre 5, par exemple pour les échalotes du Nord Finistère que j'évoquais tout à l'heure. Lorsqu'on compare ces chiffres à la commission de 15 % que nous prenons sur les transactions, on voit bien que la marge que nous demandons est nettement inférieure à celle des réseaux de distribution classiques. Je ne sais pas comment vous le dire autrement...

Vous dites qu'en ajoutant les frais d'expédition par Amazon, on atteint des sommes encore plus importantes. Mais si un acteur économique décide de livrer lui-même, il paiera à l'un des grands groupes de distribution de colis que sont La Poste, Chronopost, UPS ou TNT des frais d'expédition beaucoup plus élevés. Nous faisons bénéficier les vendeurs tiers des économies que nous réalisons en achetant, en gros volume, des services à La Poste et à Chronopost. Vous semblez penser qu'une commission de 12 % ou 15 %, selon les catégories de produits, représente un coût important, auquel il faut ajouter les frais de port. Je soutiens pour ma part que cette commission est très modérée et que le vendeur fait des économies sur les frais d'envoi en s'adressant à nous. Je trouve vos propos assez polémiques et ils ne me semblent pas du tout refléter la réalité.

Je vous invite d'ailleurs – je l'ai déjà fait, mais vous n'êtes jamais venu – à vous rendre à l'Amazon Academy, qui se déroule chaque année à Paris et qui réunit un grand nombre de nos marchands tiers. Cette année, elle se tiendra les 6 et 7 novembre et réunira 1 000 des 10 000 entreprises françaises qui vendent sur le site www.amazon.fr. Vous pourrez rencontrer ces vendeurs, qui constituent un échantillon représentatif. Ils vous diront, premièrement, que les frais ne sont pas si élevés que cela et, deuxièmement, que l'expédition par Amazon leur est très utile pour développer leurs ventes, non seulement en France, mais aussi dans toute l'Europe. Il n'est pas facile, pour un marchand tiers installé en Ariège ou dans le Finistère, de vendre ses produits en Espagne, en Italie ou en Allemagne, et de répondre à ses clients en espagnol, en italien ou en allemand lorsqu'un problème survient. L'expédition par Amazon, qui n'est pas chère, leur donne cette possibilité. Vos propos, je le répète, me semblent assez polémiques et peu factuels.

S'agissant du prix de vente, je répète que l'acteur économique vend ses produits au prix qui lui convient : c'est son libre choix. Les frais que nous facturons étant relativement peu élevés, il peut fixer un prix compétitif. Si les prix pratiqués sur les sites Amazon n'étaient pas compétitifs, l'activité des marchands tiers se développerait moins vite que l'activité d'Amazon. C'est l'évidence même !

J'en viens à la question des relations, et je dois dire que j'ai été assez piqué par vos propos. Quand un client ou un fournisseur appelle Amazon, il est assuré de pouvoir parler à quelqu'un : pour un client, l'attente ne dépasse pas trente secondes dans 98 % des cas. Je peux vous dire que ce n'est pas le cas de toutes les entreprises françaises. C'est d'ailleurs pour cela que la Sofres nous a élus, la semaine dernière, « *Premier service client* » de France.

Vous avez évoqué la Charte de bonne conduite : je ne l'ai pas signée pour la raison simple que cette Charte nous demandait de nous engager sur des choses qui fonctionnent déjà très bien.

M. Mounir Mahjoubi. Alors il était encore plus facile de la signer !

M. Frédéric Duval. Les outils de l'activité *marketplace* fonctionnent très bien et ont fait la démonstration de leur efficacité. La *marketplace* se développe très bien et nous avons très peu de problèmes avec nos marchands tiers. Je n'ai donc pas compris pourquoi on voulait placer un intermédiaire entre les marchands tiers et nous – puisque tel était le but de la charte. Aujourd'hui, les marchands tiers peuvent nous contacter vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept, de façon efficace et il existe des mécanismes d'alerte. Nous estimons que c'est de cette manière qu'il faut gérer la *marketplace* et que l'intervention d'un intermédiaire ne ferait que dégrader l'efficacité de nos relations.

Vous m'avez interrogé aussi sur l'impact social et fiscal de notre activité. En ce qui concerne la fiscalité, Amazon paie ses impôts en France : ce n'est pas moi qui le dis, mais M. Gérald Darmanin, et il l'a rappelé publiquement à plusieurs reprises. Je ne souhaite pas détailler davantage cette question dans le cadre d'une audition publique.

M. Mounir Mahjoubi. Il n'a pas dit les choses exactement de cette manière... Nous pourrions peut-être prolonger cette discussion sur la question fiscale à huis clos. J'aimerais, pour l'heure, revenir sur la composition du prix. Pour un vendeur tiers, le prix est composé de quatre éléments – et peut-être d'un cinquième que je ne connais pas : l'abonnement, le taux moyen de la commission, la mise en avant et l'expédition.

L'abonnement s'élève, me semble-t-il, à 39 euros, ce qui pèse assez peu quand on commence à faire du volume. Je crois que le taux de la commission est compris entre 7 % et 25 %, mais j'aimerais que vous nous précisiez les choses. Vous avez totalement éludé la question de la mise en avant : combien un vendeur paie-t-il, en moyenne, pour que son produit soit mis en avant ? Et quelle est la proportion de vendeurs qui paient pour être mis en avant ? S'agissant, enfin, de l'expédition, personne ne remet en cause la qualité de ce service : les consommateurs sont très heureux, comme de nombreuses PME. Mais si l'on veut comparer le prix du kilogramme d'échalotes vendu à Franprix et sur Amazon, il faut prendre en compte le coût complet, jusqu'à l'expédition : le ratio sera alors peut-être un peu différent de celui, assez délirant, que vous avez donné.

M. Frédéric Duval. L'abonnement est effectivement de 39 euros par mois. À ma connaissance, le taux des commissions est compris entre 9 % et 15 % – mais je pourrai vérifier.

M. Mounir Mahjoubi. Et ce taux dépend de la catégorie du produit ?

M. Frédéric Duval. Oui, et vous voyez que l'écart entre deux catégories de produits n'est pas énorme.

S'agissant de la mise en avant, les décisions sont prises par les vendeurs tiers en fonction de leurs envies et de leurs besoins : il n'y a aucune obligation. Certains peuvent vouloir créer un appel d'air au moment de la mise en ligne de leur produit, tandis que d'autres peuvent faire le choix de laisser le produit vivre sa vie, sur la base de ventes déjà réalisées, avec des avis positifs des clients. Les situations étant très diverses, il me serait très difficile de vous donner des chiffres : cela varie beaucoup, selon le cycle de vie du produit et le type d'activité. Certains vendeurs tiers ne font pas du tout de mise en avant et préfèrent profiter de grosses occasions promotionnelles, comme le *Black Friday* ou le *Prime Day*, pour vendre beaucoup de produits. Ce faisant, ils récupèrent un grand nombre d'avis positifs de la part de leurs clients, ce qui valorise leur produit. Je ne peux pas répondre de façon précise à votre question, car cela dépend beaucoup des vendeurs tiers et des clients.

M. Mounir Mahjoubi. Il est dommage que vous ne puissiez pas répondre, parce que vous ne nous donnez pas les moyens de connaître la valeur créée par cette opération.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Pouvez-vous au moins nous dire quel est le montant minimum et le montant maximum ? En tant que délégué général, je suppose que vous connaissez ces chiffres.

M. Frédéric Duval. Le montant minimum, c'est zéro, puisqu'un vendeur peut très bien décider de ne faire aucune mise en avant. Mais il est libre, aussi, d'investir autant qu'il le souhaite, en fonction de ses moyens. Je ne peux pas vous donner d'autres chiffres que ceux-là.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. En fait, rien n'est cadré : ni la promotion, ni le volume des ventes. Que l'on parle d'un investissement dans de la publicité ou d'une offre du type « *Un produit acheté, Un produit offert* », c'est blanc bonnet et bonnet blanc ! Cela s'appelle la marge arrière. Ce qui compte, à la fin, c'est le résultat de l'entreprise. Nous, nous voulons comprendre comment les prix sont construits.

Vous ne pouvez pas chiffrer le prix de la mise en avant, vous dites qu'il peut aller de zéro à l'infini. Mais notre propos, c'est précisément d'encadrer les choses, notamment dans le secteur agroalimentaire, pour éviter les dérives qui empêchent les entreprises de vendre leurs produits. Si un petit producteur de fromages de chèvre fermiers est obligé d'investir 100 euros pour vendre dix fromages, c'est comme s'il en offrait quatre pour cinq achetés. Dans la mesure où nous cherchons à encadrer les pratiques, votre réponse, qui consiste à nous dire que le prix de la mise en avant est compris entre zéro et l'infini, n'est pas très satisfaisante.

M. Frédéric Duval. Ce que je crois important de souligner, c'est qu'il n'y a aucune opacité en la matière. Les vendeurs tiers font ce dont ils ont besoin : certains n'ont pas besoin de mise en avant, et d'autres ont envie d'investir dedans. Cela relève, pour moi, de la liberté de choix de chacun.

M. le président Thierry Benoit. Il faudra que vous nous répondiez aussi sur la fiscalité : il n'y a aucune raison d'aborder cette question à huis clos, sauf si vous voulez nous révéler le montant de ce que paie Amazon en France.

M. Mounir Mahjoubi. J'aimerais vous poser la question d'une autre façon : dans votre *reporting* financier, dans vos résultats, que représente la mise en avant par rapport à la commission ? Représente-t-elle un *business* pour Amazon ? Représente-t-elle une proportion importante de votre chiffre d'affaires, de l'ordre par exemple de 10 % ? Ou bien est-ce quasi nul ? *Google* dit assez clairement ce que lui rapporte la publicité en ligne par mots-clés ou le service *Google for business*.

M. Frédéric Duval. Je ne peux pas répondre à votre question. Je peux essayer de trouver des éléments de réponse et vous adresser une réponse écrite ultérieurement.

M. le président Thierry Benoit. Et si nous revenions à la quatrième question de M. Mounir Mahjoubi, qui concernait la fiscalité ?

M. Mounir Mahjoubi. Personne ne dit que vous ne payez pas vos impôts. Mais nous voulons comprendre ce que vous payez, et il me semble qu'il faut distinguer deux schémas : le cas où vous achetez à un fournisseur un produit que vous vendez vous-même et celui où vous êtes uniquement une *marketplace* virtualisée pour des vendeurs tiers. Nous voulons comprendre s'il y a deux impositions différentes. On se doute bien que vous payez les taxes sur les salaires pour vos salariés qui sont basés physiquement en France ; on se doute bien que vous payez vos taxes locales pour les bâtiments qui sont en France.

M. le président Thierry Benoit. Heureusement ! Le ministre Darmanin ne nous a pas surpris quand il nous a dit qu'Amazon était une entreprise honnête : cela tombe sous le sens ! Vous êtes une entreprise sérieuse et vous payez ce que vous devez payer en France : voilà ce qu'a dit le ministre, ni plus, ni moins. Ce que nous voulons comprendre, c'est la fiscalité qui s'applique sur les transactions que vous faites, comme acheteur et comme vendeur. Vous voyez très bien où nous voulons en venir : nous parlons de la fiscalité des GAFA : Google, Apple, Facebook et Amazon. Vous feignez de ne pas avoir compris, mais nous nous sommes compris !

M. Frédéric Duval. Puisque vous m'en donnez l'occasion, monsieur le président, je voudrais souligner que nous ne sommes pas, que je ne me considère pas, comme étant partie prenante du groupe des GAFA.

M. le président Thierry Benoit. Le deuxième A est pourtant bien celui d'Amazon !

M. Frédéric Duval. On regroupe, sous cet acronyme, des sociétés qui sont très différentes. Notre *business model*, par exemple, est fondé sur une activité matérielle, le déplacement de produits physiques, qui emploie de nombreuses personnes. Nous aurons, je le rappelle, 9 300 salariés en France à la fin de l'année. Nous investissons beaucoup – plus de 2 milliards d'euros en France depuis l'année 2010 – et nous développons un service de logistique : ce *business model* est très différent de celui des autres sociétés réunies sous l'appellation GAFA. À ce titre, Amazon a aussi un niveau de rentabilité beaucoup plus faible que celui d'autres sociétés que vous évoquez. En France, il faut davantage nous voir comme une entreprise de distribution que comme une entreprise qui fait de la publicité, ou que sais-je encore. Je répète, par ailleurs, que je ne souhaite pas aborder la question de la fiscalité dans le cadre d'une réunion publique : nous pourrions en parler à huis clos.

M. le président Thierry Benoit. Sans révéler de secret, pouvez-vous nous dire où vous payez la fiscalité qui pèse sur les transactions engagées avec vos fournisseurs ?

M. Frédéric Duval. Je vous ai déjà dit que nous payons notre fiscalité en France sur l'activité qui est faite en France.

M. le président Thierry Benoit. Tout ce qui est négocié avec vos fournisseurs, et qui représente 40 % de votre activité, est donc fiscalisé en France ?

M. Frédéric Duval. Depuis 2015, nous avons un établissement stable en France pour cette activité et nous payons nos impôts en France.

M. le président Thierry Benoit. Reprenons l'exemple d'une entreprise de la Creuse qui négocierait la distribution de ses produits en France : la facturation est-elle obligatoirement faite en France ? Ou bien, peut-il arriver qu'une entreprise française soit amenée à payer une facture dans l'un des différents pays d'Europe où l'entreprise Amazon est présente ?

M. Frédéric Duval. En l'occurrence, lorsqu'on achète des produits à une entreprise de la Creuse, c'est nous qui payons l'entreprise.

M. le président Thierry Benoit. Certes, mais vous nous avez dit que vous avez des équipes dans diverses parties du monde et que vous vous approvisionnez dans diverses parties du monde. Que se passe-t-il si un produit est destiné au marché français ?

M. Frédéric Duval. Aujourd'hui, la société qui achète les produits en France est la succursale française de la société Amazon EU SARL, et cette société est en France.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je vais reformuler la question. Imaginons que vous ayez affaire à un gros industriel, du type Procter & Gamble, Lactalis ou Danone. Imaginons que votre équipe d'achat décide d'acheter des couches en Pologne et de les vendre en France – je parle toujours des 40 % de produits que vous achetez à des fournisseurs avant de les revendre, et non de la *marketplace*. C'est un cas de figure qui existe aujourd'hui. La facture est bien payée en Pologne, et pas en France, n'est-ce pas ? C'est bien Amazon Pologne qui rémunère l'industriel en Pologne ?

M. Frédéric Duval. Dans le cas que vous signalez, la société qui a acheté les couches en Pologne est Amazon EU SARL, société luxembourgeoise possédant une succursale en France.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je vous demanderai de m'adresser par courrier, pour l'intégralité des pays européens, le montant exact de vos achats chez les cinq plus gros industriels que nous citons habituellement dans cette commission afin que nous puissions comprendre exactement où vous achetez, où vous facturez et où vous vendez. Pour en revenir à l'exemple des couches achetées en Europe, où sont-elles achetées, où sont-elles revendues et quel est le montant de ces ventes ? Je souhaite que vous précisiez également dans ce courrier le montant de l'impôt versé dans chacun des pays pour l'intégralité de ces références.

M. Frédéric Duval. Je note votre question : je ne sais pas si nous sommes en mesure de vous donner toutes ces précisions mais nous ferons de notre mieux pour vous répondre.

Mme Martine Leguille-Balloy. Amazon est une *marketplace*, autrement dit un revendeur mais, si je vous ai bien compris, vous seriez en réalité un distributeur. Selon vous, le choix de fixer le prix revient aux personnes qui passent par vos services pour vendre. Vous donnez l'impression d'oublier les règles de droit : étant celui qui met sur le marché, c'est vous qui êtes responsable en la matière. Pour ma part, ce ne sont pas sur les couches que je fais une fixation mais sur les produits agroalimentaires. Concernant le seuil de revente à perte, par exemple, la responsabilité incombe non au fournisseur qui vous demande de vendre mais à vous, même si vous semblez l'occulter.

Par ailleurs, je ne raffole pas de certaines émissions télévisées mais l'une d'elles a évoqué la destruction de produits par Amazon. J'aimerais savoir comment cela se passe quand des produits agroalimentaires ne sont pas vendus et comment cela affecte celui qui vous les a vendus.

M. Frédéric Duval. Concernant le seuil de revente à perte, nous appliquons la réglementation en vigueur. Nous avons des systèmes nous permettant de ne pas baisser les prix en dessous de ce seuil.

Le site Amazon propose deux catégories de ventes : les ventes qu'Amazon effectue après avoir acheté des produits à des fournisseurs, qui sont minoritaires, et les ventes opérées par des tiers, qui décident de vendre des produits par l'intermédiaire de notre site. Dans ce dernier cas, il relève de la responsabilité de ces vendeurs tiers d'appliquer la législation française en fixant leurs prix car je n'ai pas, pour ma part, le droit d'imposer un prix à un marchand tiers. En ce qui concerne les 40 % des articles que nous vendons en notre nom, nous respectons les seuils de revente à perte.

Mme Martine Leguille-Balloy. Le consommateur sait-il clairement qu'il ne pourra exercer de recours contre vous ? A-t-il vraiment l'impression d'acheter directement à un autre vendeur que vous ?

M. Frédéric Duval. Le site est extrêmement clair : juste à côté du prix du produit, il est indiqué que celui-ci est « *Expédié et vendu par Amazon* », ou bien « *Expédié et vendu par M. X* » ou simplement « *Vendu par M. X et expédié par Amazon* », puisque les trois possibilités existent.

J'ai vu la même émission que vous, madame la députée : elle ne reflète pas la réalité des pratiques d'Amazon en Europe et dans le monde. Nous avons des procédures très avancées pour que les produits retournés soient recyclés, réparés, reconditionnés ou bien donnés. Nous faisons beaucoup de dons, notamment à l'association Dons Solidaires, et nous avons fait des essais avec Emmaüs. Seule une très petite fraction de produits est détruite.

Par ailleurs, en France, on doit acquitter la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur la valeur du don sauf lorsqu'il est destiné à des associations reconnues d'utilité publique. Or ces associations, dont la liste a été mise en ligne par le Gouvernement, sont peu nombreuses et il est très difficile de trouver des associations caritatives acceptant des dons de marchandises. Ainsi, Emmaüs n'est pas considérée comme une association reconnue d'utilité publique pour le type de marchandises que nous serions susceptibles de lui donner.

Nous n'avons pas de procédures différentes pour l'alimentaire. Nous souhaitons vraiment détruire un minimum de choses, qu'il s'agisse de produits alimentaires, de produits de grande consommation ou encore de produits électroniques.

M. Jean-Claude Leclabart. L'alimentaire est un domaine d'activité dans lequel vous n'êtes pas très présents mais je ne peux croire que vous n'ayez pas très envie de l'investir. Il se trouve que certains distributeurs sont très désireux de travailler avec Amazon, à tel point que vous avez négocié et contractualisé avec Monoprix et d'autres.

J'aimerais que vous nous expliquiez la théorie du dernier kilomètre. Comment voyez-vous le développement d'Amazon pour les produits alimentaires ? Les plus grands distributeurs français ont en effet très peur de votre modèle : Michel-Édouard Leclerc ne cesse de nous expliquer que le péril, c'est Amazon, et que si nous ne le laissons pas faire tout ce qu'il veut, cela ira très mal pour la grande distribution française. J'aimerais donc que vous nous éclairiez de façon simple sur votre stratégie future de développement. Au profit de qui se fera-t-elle : la distribution ou le producteur ?

M. Frédéric Duval. Qu'entendez-vous par la théorie du dernier kilomètre ?

M. Jean-Claude Leclabart. Selon les distributeurs, le dernier kilomètre est celui qui coûte le plus cher pour livrer un produit chez le consommateur. Amazon, comme d'autres, représente donc une solution. Votre approche future du développement des produits alimentaires passe-t-elle par des accords avec la grande distribution française ?

M. Frédéric Duval. Vous avez raison : nous ne sommes pas très présents dans le domaine de l'alimentaire mais nous avons envie de l'être davantage. Il faut pour cela trouver le bon modèle pour fournir à nos clients une prestation vers laquelle ils se tournent de façon récurrente via un mode d'interaction performant.

Nous avons commencé en 2016 en sélectionnant des produits alimentaires sur le site www.amazon.fr. Puis, en juin 2018, nous avons signé un premier partenariat avec l'enseigne Monoprix. Il nous permet, sur une zone géographique limitée à la moitié de Paris, de proposer à nos seuls clients *Amazon Prime Now* la livraison rapide de produits de grande consommation, livraison préparée par les équipes Monoprix. Cette initiative a été un succès et les dirigeants de Monoprix s'en sont publiquement déclarés satisfaits. Nous avons récemment étendu l'offre Monoprix à l'ensemble de Paris en ouvrant un deuxième magasin.

Par ailleurs, nous avons annoncé la signature d'un partenariat étendu avec l'enseigne Casino. Il s'agit de proposer les produits Casino dans le cadre de deux programmes alimentaires, à savoir le magasin *Amazon Prime Now* et le service *Amazon Pantry*, que nous offrons à nos clients *Prime* sur tout le territoire. Ce dernier consiste en la livraison en grosses boîtes de produits alimentaires et de produits de grande consommation. Ce partenariat est l'illustration d'une certaine complémentarité entre des acteurs physiques et l'acteur internet que nous sommes. Les équipes de Casino sont satisfaites de cette collaboration ; nous le sommes aussi car nous pensons que les produits Casino sont de bons produits, recherchés par les Français.

Nous offrons, par ailleurs, la possibilité de prendre en charge le dernier kilomètre. Assurer la livraison chez le particulier revient à organiser les transports en commun de la livraison de produits à domicile. Cela ne concerne pas particulièrement les Parisiens, qui peuvent faire leurs courses à pied, mais plutôt les provinciaux qui n'auront plus à prendre leur voiture pour se rendre dans une grande surface. Les tournées étant optimisées au jour le jour, la livraison à domicile permet de minimiser les coûts de l'entreprise et de diminuer l'empreinte carbone, que vous ayez commandé un petit ou un gros colis. Nous ambitionnons d'innover dans ce domaine. Nos clients sont parfois en dehors de chez eux quand nous les

livrons : il est donc important de trouver les moyens de livrer dès le premier passage. Il y a des progrès à faire de ce côté.

Enfin, concernant notre ambition dans le domaine de l'alimentaire, je ne souhaite pas évoquer nos plans futurs. Mais si l'on regarde le passé, il n'y a pas de raison que nous procédions différemment pour l'alimentaire que nous l'avons fait pour les autres catégories de produits. Nous voulons bâtir à long terme, de façon déterminée, une expérience client fondée sur un choix large, des prix justes et une livraison rapide. Notre objectif est de répondre aux besoins de l'ensemble de nos clients, où qu'ils se trouvent et quand ils le veulent.

Mme Barbara Bessot Ballot. Le système d'Amazon est tout simplement génial : nous aurions tous aimé l'inventer ! Votre entreprise a fait preuve d'ingéniosité à un moment où il fallait répondre à la demande des consommateurs et des fournisseurs – sans jamais produire vous-mêmes, d'ailleurs. Mais vous êtes un peu comme l'inventeur de l'avion, qui ignorait qu'il inventerait également le *crash* aérien. Aujourd'hui, les consommateurs et les PME ne peuvent plus se passer de vous et c'est complètement déloyal ! Les sociétés du commerce indépendant auront beau référencer leurs produits sur des sites internet propres, elles n'arriveront jamais à la cheville d'Amazon ! Certaines le vivent comme une sorte de prise d'otages. C'est la raison pour laquelle le législateur tente de remettre de la loyauté entre les commerçants. Qu'en pensez-vous ?

M. Frédéric Duval. Je ne sais si le système d'Amazon est ingénieux, en tout cas, il est innovant en ce qu'il s'adresse à l'ensemble des acteurs économiques, où qu'ils se trouvent sur le territoire. Ici, à Paris, nous avons tendance à penser que tous les services sont disponibles partout sur le territoire. Pour ma part, je viens de la presqu'île de Crozon, dans le Finistère : il n'est pas facile d'établir une entreprise et de vendre dans toute la France depuis ce petit territoire. Cette innovation est donc essentielle pour une PME.

Vous dites qu'on invente le *crash* en inventant l'avion : je n'ai pas l'impression d'être dans ce cas de figure. J'ai plutôt l'impression d'offrir des débouchés à des entreprises et de leur permettre de conquérir des marchés extérieurs. Le Conseil national du numérique, dont M. Mahjoubi a été président, a établi des mesures selon lesquelles à peine 16 % des TPE et PME françaises vendent en ligne, ce qui nous place au treizième rang européen, derrière les Allemands, les Suédois, les Italiens et les Espagnols. Nous offrons la possibilité à tous les acteurs économiques français de vendre partout en Europe.

Autre chiffre très important, selon des études indépendantes, 66 % des Européens sont acheteurs en ligne et parmi eux, 40 % ont acquis un produit en dehors de leurs frontières. Cela signifie que les marchandises circulent : les PME allemandes vendent en France, les PME françaises vendent en Italie, etc. Il est essentiel d'inciter nos PME à développer très fortement leur activité par le commerce en ligne. On aime les produits français en Allemagne, en Angleterre ou en Italie : il faut que les consommateurs de ces pays y aient accès.

Je voudrais vous raconter une anecdote personnelle. Vous connaissez peut-être la boutique spécialisée en arts graphiques, rue Soufflot ; elle était tenue par M. Dubois, un ami d'enfance. J'ai mis sept ans à le convaincre de commercialiser des produits de sa boutique en ligne. Petit à petit, il s'est mis à vendre à des Anglais, à des Espagnols, à des Italiens, et même à des Français qui ne seraient pas venus dans sa boutique. Cela ne représentait pas une part importante de son chiffre d'affaires – 5 % à 10 % – mais, grâce à cela, il a pu conserver son pas-de-porte plus longtemps. Ce mécanisme n'a donc rien d'un crash !

J'ai donc le sentiment qu'en faisant en sorte que les entreprises françaises vendent en ligne sur le site www.amazon.fr, je développe une certaine loyauté à l'égard de la France et de son tissu économique. Si j'organise l'*Amazon Tour*, qui va à Strasbourg, au Havre, à Lille, à Toulouse, à Marseille et même à Clichy, à côté de nos bureaux, c'est permettre aux entreprises locales de se développer et d'avoir du succès dans toute l'Union européenne.

Mme Barbara Bessot Ballot. Oui, vous avez raison, le modèle est bon en lui-même. Au départ, il représente une opportunité pour les commerçants indépendants, qui sont très tentés de la saisir. Mais tout se complique ensuite car cela revient à mettre le doigt dans l'engrenage, aucun autre canal de vente ne s'offrant à eux. Si eux-mêmes devaient développer un site internet, cela impliquerait un coût minimum de 15 000 ou 20 000 euros, qu'ils auraient bien du mal à absorber. En réalité, ils n'ont pas le choix : cela pose un problème d'équité.

M. Frédéric Duval. À vous écouter, Amazon serait le seul débouché possible en ligne : ce n'est pas vrai. Les places de marché sont nombreuses en France ; j'en ai recensé au moins six, qui sont des acteurs importants de l'internet français et qui offrent elles aussi des débouchés. Nous ne sommes donc pas les seuls présents en ligne, bien au contraire : nous sommes une entreprise plutôt petite en France.

M. le président Thierry Benoit. Disons que vous êtes l'illustration même de la mondialisation du commerce, puisque le consommateur, le producteur et le distributeur peuvent respectivement acheter, produire et distribuer des produits dans le monde entier.

Pour notre part, il est logique que nous regardions le commerce par le prisme français et que nous nous employions à organiser ce domaine en veillant, comme je le dis souvent, à ce qu'il y ait autant de liberté que possible et autant de régulation que nécessaire.

Les acteurs de la grande distribution, qui ont fait preuve de créativité depuis un demi-siècle, ont souvent institutionnalisé leurs pratiques, contraignant le législateur, en quelque sorte, à leur courir après. J'observe que les nouveaux opérateurs, tels Amazon, avec la fougue des jeunes créateurs, sont tentés d'institutionnaliser eux aussi leurs pratiques. Sans doute est-ce ce qui vous a empêché de signer la charte chère au ministre Mounir Mahjoubi ?

M. Mounir Mahjoubi. Personne ici ne pense que vous êtes Satan et tout le monde connaît les histoires formidables de PME qui, grâce à Amazon, ont réussi à augmenter de 30 % ou 40 % leur chiffre d'affaires. Un jour, cela ne fonctionne plus, mais dans l'intervalle, ces anecdotes sont jolies à raconter. Je suis député du 19^e arrondissement : trois habitants de mon immeuble ont réussi à décrocher un emploi dans le centre *Amazon Prime Now* que vous avez ouvert à la Porte d'Aubervilliers. C'est vrai, lorsque vous arrivez, on se bat pour figurer sur la photo et célébrer le fait que vous êtes en train de créer des centaines et des milliers d'emplois ! Mais cela ne change rien à la responsabilité et à la transparence que l'on est en droit d'exiger de vous.

La grande distribution française a permis de faire baisser les prix, a offert des expériences d'achat comme nulle part ailleurs en Europe, a donné aux consommateurs un pouvoir – un pouvoir d'achat, un pouvoir de décider – mais elle a aussi institutionnalisé des pratiques que nous avons dû réguler. Nous n'avons jamais considéré ces acteurs de la grande distribution comme des grands méchants. N'allez pas croire que nous vous considérons comme tels simplement parce que nous voulons réguler et donner à vos clients de bonnes raisons de vous apprécier.

Il ne faut pas voir dans la création de ces 1 700 emplois un amour particulier pour la France ou un geste sympathique de la part du siège social américain vis-à-vis de notre pays : la France est l'un des plus beaux marchés en Europe et dans le monde ! Les Français sont riches, ils aiment acheter sur internet, le potentiel de transformation des non-consommateurs numériques en consommateurs numériques est très élevé, et de surcroît, les PME étaient en retard. J'ai adoré vous entendre, monsieur Duval, retourner l'une de mes déclarations contre moi : oui, ces PME doivent se numériser.

Toutefois si aujourd'hui nous vous parlons de cas de déréférencement, si nous évoquons avec vous la logique du prix toujours plus bas et celle d'auto-concurrence, si nous vous demandons de nous expliquer l'impact fiscal de vos pratiques, ce n'est pas parce que nous voulons que vous partiez mais parce que nous souhaitons que vous fassiez preuve de plus de transparence. Je ne crois pas que vous êtes le diable, mais je pense que votre peu d'appétence pour la transparence est profondément ancrée dans la culture de votre entreprise. Vous rendez-vous compte ? Aux six questions que je vous ai posées, vous avez répondu à deux reprises que vous ne saviez pas et vous avez expliqué quatre fois que je n'avais franchement rien compris, que j'étais peut-être un peu trop bête parce que cela coulait pourtant de source. Autrement dit, vous n'avez répondu à aucune de mes questions, vous contentant de tourner autour. Il est très agréable de vous écouter car vous parlez fort bien – vous avez été recruté pour cela –, mais comme M. Bénard, vous ne répondez jamais. Lorsqu'un dirigeant d'entreprise m'explique qu'il ne sait pas ce que représente son quatrième produit le plus vendu dans son chiffre d'affaires, je ne le crois pas. Demandez donc à Michel-Édouard Leclerc combien lui a rapporté une remise sur une période donnée, il vous donnera immédiatement le montant – c'est d'ailleurs ainsi qu'il évalue ses directeurs de magasin, ses acheteurs et toute la bande !

Je ne vous crois donc pas. Vous devez réaliser – cela a été long pour Facebook et sans doute vous faudra-t-il plus de temps encore – que la plus grande des intelligences consiste à discuter avec le législateur de façon pertinente et transparente, pour trouver avec lui la meilleure solution. Mon rêve, c'est que vous ouvriez plein d'entrepôts et que vous créiez plein d'emplois en France, mais que les consommateurs puissent avoir le choix entre Amazon et d'autres, qu'ils puissent se poser la question de l'impact des différentes formes de commerce, que les centres villes soient revitalisés. Et à la fin, nous serons tous très heureux.

Reste que je sortirai de cette audition avec le sentiment que vous n'avez répondu à rien.

M. Frédéric Duval. Ce n'est pas une question, c'est une affirmation...

M. Mounir Mahjoubi. Je vous ai questionné à nouveau.

M. Frédéric Duval. ... je ne répondrai donc pas.

M. le président Thierry Benoit. Je voudrais appuyer le propos de Mounir Mahjoubi. Nous arrivons au terme de nos travaux, le rapporteur s'apprête à rédiger son rapport, et nous constatons que certaines personnes auditionnées ont eu l'art de ne pas répondre à nos questions, du moins pas aussi précisément que nous le souhaitions.

M. Hervé Pellois. La France a connu au quatrième trimestre 2018 et au début de l'année 2019 un phénomène social qui a largement perturbé le commerce de proximité, entraînant notamment des difficultés dans les transports. Un rapport d'information de

l'Assemblée nationale, présenté la semaine passée, fait état des pertes occasionnées dans les différents secteurs d'activité. Or il semble qu'un secteur ait bénéficié de cette situation, le vôtre. Pouvez-vous nous fournir des chiffres ? J'imagine que vos activités font l'objet de bilans mensuels.

M. Frédéric Duval. Je me suis déjà exprimé sur ce sujet. En effet, la France a connu, du 17 novembre jusqu'à la fin du mois de décembre, une situation très difficile. Très vite, certains ont expliqué qu'un report de ventes se produisait vers internet et un certain nombre d'acteurs économiques majeurs, dont des ministres, se sont exprimés en ce sens. Depuis, on a pu mesurer la réalité de ce prétendu report. Il n'a pas eu lieu. Ce n'est pas moi qui le dis, mais la Fédération du *e-commerce* et de la vente à distance (FEVAD), des gens sérieux. C'est l'activité de commerce dans son ensemble qui s'est contractée, ce que j'ai pu mesurer sur le site *www.amazon.fr*.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je dois malheureusement m'absenter, mais je voudrais abonder dans le sens de M. Mahjoubi. Cette commission d'enquête a beaucoup travaillé, nous nous sommes efforcés de décortiquer et de comprendre la mécanique de la grande distribution. Je dois avouer que le fonctionnement d'Amazon me paraît très complexe. Pourtant, les termes que vous utilisez se rapprochent de ceux de la grande distribution – vous parlez de plans promotionnels, d'acheteurs, d'espaces de vente, de référencement –, et vos fonctionnalités sont presque les mêmes. Mais il n'y a aucune réglementation derrière, si bien que vous passez complètement sous le radar de la loi française. C'est en tout cas mon sentiment.

Peut-être que ce manque de transparence m'obligera, en tant que rapporteur de la commission d'enquête, à faire des propositions qui n'iront pas dans votre sens. Je peux le déplorer. J'espère que nous pourrons travailler ensemble avant la rédaction du rapport afin que ma vision de votre entreprise et de son fonctionnement change. Autrement, je serai contraint de proposer des mesures qui ne vous conviendront peut-être pas. Iront-elles dans le sens de l'histoire ? Ce que je sais, c'est que je ferai tout pour protéger le consommateur, l'agriculteur, le transformateur, l'industriel français, face à un groupe qui, à mon goût, manque de transparence. J'ai besoin de personnes qui m'aident, pas d'individus qui bâtissent des murs et qui empêchent toute communication pour faire leurs affaires de leur côté et laisser le législateur légiférer de l'autre.

Un grand dirigeant de la grande distribution a déclaré : « *La loi, je m'assois dessus quand elle est contre moi !* » – nous le recevons demain. Je pense qu'il révisera son jugement car il aura sans doute besoin de nous contre les nouvelles initiatives des sites internet.

J'espère que nous pourrons nous revoir dans un contexte différent, où la transparence prévaudra.

M. Frédéric Duval. J'ai pourtant le sentiment d'avoir répondu à vos questions, monsieur le rapporteur, mais sans doute n'était-ce pas suffisant. Je comprends que la mécanique de l'entreprise Amazon soit difficile à appréhender, elle est nouvelle et différente de celle de la distribution classique ; mais comme vous l'avez dit, nos pratiques sont assez comparables. Je veux vous convaincre qu'elles sont bonnes, qu'elles donnent lieu à des relations équilibrées avec les fournisseurs et qu'elles protègent très efficacement les consommateurs dans leur acte d'achat.

Les visites sur notre site en France sont de plus en plus nombreuses, nous comptons désormais chaque mois 30 millions de visiteurs uniques. Des dizaines de milliers d'entreprises vendent maintenant par notre intermédiaire et trouvent un débouché à leurs produits. Légiférer et faire obstacle à une telle évolution seraient dommageable pour les consommateurs comme pour les entreprises.

M. le président Thierry Benoit. Bien que vous soyez une entreprise internet, agissant dans le domaine virtuel, vos quelque 10 000 collaborateurs, vos négociateurs, vos entrepôts sont physiquement installés en France. Quel lien l'entreprise Amazon France entretient-elle donc avec les territoires ? Vous avez fort habilement parlé de la Creuse ou du Finistère et nous ne pouvons que nous en féliciter, car la territorialité fait partie de nos préoccupations. Le rapporteur me glissait à l'oreille qu'Intermarché, Leclerc, Super U, Carrefour sont aussi des acteurs territoriaux, qui donnent un coup de main au club de football ou à l'association de basket et aident au financement de divers équipements locaux.

Par ailleurs, vous partagez avec vos prédécesseurs – ou vos précurseurs – que sont les grands distributeurs classiques, les mêmes éléments de langage, la même stratégie. Comptez-vous aussi développer leurs marques, ainsi qu'une marque de distributeur (MDD) qui vous serait spécifique ? Je reprends l'exemple de l'entreprise creusoise : si son savoir-faire sied aux consommateurs français, vous pourriez lui suggérer d'apporter à ses produits une touche allemande ou une connotation espagnole qui pourrait séduire au-delà des frontières.

M. Frédéric Duval. Merci de me permettre de m'exprimer sur la territorialité, un élément essentiel qui fait notre différence par rapport à certaines grandes entreprises américaines.

Quand je suis arrivé chez Amazon, il y avait deux sites en France : des bureaux de 300 m² à Paris où travaillaient dix-neuf personnes et un petit centre de distribution, qui louait des entrepôts à l'entreprise Lexmark à Boigny-sur-Bionne, à côté d'Orléans. Depuis, nous avons ouvert vingt sites, répartis sur l'ensemble du territoire. Les cinq centres de distribution se situent à Lauwin-Planque, à Boves, à Saran, à Chalon-sur-Saône et à Montélimar et un sixième ouvrira prochainement à Brétigny-sur-Orge. Nous y employons des personnes sans forcément beaucoup de qualification, nous les formons et leur permettons ainsi d'entrer dans la vie professionnelle – il y a très peu de *turn over*, nos personnels ne nous quittent quasiment pas – ; chaque centre de distribution compte entre 500 et 1 500 CDI. En aval de ces centres de distribution fonctionnent deux centres de tri de colis. Enfin, des dizaines d'agences de livraison, en région parisienne, à Lyon, à Lille, à Strasbourg, etc., se chargent du dernier kilomètre.

L'empreinte territoriale de notre activité est pour nous déterminante : lorsque nous sommes implantés quelque part, nous participons à la vie de la commune, par nos impôts par exemple. Vous avez parlé d'implication dans le sport : Amazon subventionne la Ligue nationale de basket-ball et trente-six clubs de divisions A et B bénéficient aujourd'hui de ce partenariat. Nous avons des activités plus locales autour de nos vingt sites, partout en France, et nous travaillons notamment avec des associations caritatives.

Sur le même sujet, permettez-moi d'évoquer encore la « Boutique des producteurs », où nous vendons des produits finis « *made in France* », offrant aux producteurs locaux des débouchés qui leur permettent de se développer.

Les MDD d'Amazon représentent moins de 1 % de notre chiffre d'affaires, la plus connue étant AmazonBasics. Nous tentons de développer ces marques dans les catégories ou les parties de catégories où il y a peu d'offres afin d'apporter un complément.

Mme Martine Leguille Balloy. Une question en marge, mais qui nous intéresse beaucoup car elle a trait aux territoires et à l'agroalimentaire : il a été annoncé à grand bruit que Jeff Bezos avait pris des actions dans *Beyond Meat*, une société spécialisée dans la production de substituts de viande et de viande *in vitro*, et qu'il s'apprêtait à utiliser les relais d'Amazon pour distribuer ces produits en Europe. Je vois que vous n'avez pas l'air au courant.

M. Frédéric Duval. Non, vous me l'apprenez. Je n'ai pas de commentaires à faire.

Mme Martine Leguille Balloy. Peut-être pourrez-vous vous informer et nous dire ce qu'il faut craindre de cette initiative ?

M. le président Thierry Benoit. Messieurs, il me reste à vous remercier et à vous demander de nous transmettre les éléments que le rapporteur vous a indiqués.

L'audition se termine à dix-neuf heures.

Membres présents ou excusés

Commission d'enquête sur la situation et les pratiques de la grande distribution et de ses groupements dans leurs relations commerciales avec les fournisseurs

Réunion du mardi 23 juillet 2019 à 17 heures

Présents. – M. Thierry Benoit, M. Grégory Besson-Moreau, Mme Barbara Bessot Ballot, Mme Michèle Crouzet, M. Yves Daniel, Mme Séverine Gipson, M. Jean-Claude Leclabart, Mme Martine Leguille-Balloy, M. Hervé Pellois

Excusé. – M. Arnaud Viala

Assistaient également à la réunion. – Mme Sophie Auconie, M. Mounir Mahjoubi