



SOCIÉTÉ / POLITIQUE CULTURELLE / ÉCONOMIE CULTURELLE / ÉDUCATION /
NUMÉRIQUE / TENDANCES ARTISTIQUES / ARTS & MUSÉES / INTERNATIONAL

AMAZON EST-IL LE NOUVEAU GÉANT DE LA CULTURE ET DU DIVERTISSEMENT ?

Devenu tout-puissant, Amazon fait trembler les acteurs en place et semble ne se donner aucune limite pour imposer ses règles de dérégulation des écosystèmes culturels et prendre le leadership mondial de la culture et du divertissement.

MATHILDE RIMAUD

E

n à peine plus de vingt ans, Amazon s'est imposé comme l'un des canaux de vente leaders sur un nombre impressionnant de marchés, de l'électro-

ménager aux vêtements, en passant par les services de *cloud computing*. En tout, pas moins de 29 secteurs marchands. Parmi eux, les industries culturelles sont investies tous azimuts : en parallèle du livre, qui a constitué l'offre de départ, musique, jeux vidéo et audiovisuel ont fait l'objet d'un développement fulgurant qui a placé en moins de dix ans l'entreprise d'e-commerce parmi les premiers fournisseurs de contenus du monde. Au-delà de la distribution, le géant américain s'est lancé dans la production et va investir plus de 8 milliards de dollars dans l'audiovisuel d'ici 2022¹. L'ambition et les appétits de la marque ne connaissent plus de limite, d'autant que les résultats financiers suivent une courbe exponentielle : coté plus de 1 000 milliards de dollars en bourse depuis septembre 2018 et frôlant les 200 milliards de dollars de chiffre d'affaires, le géant américain peut tout se permettre.

Or, loin de se positionner comme un médiateur traditionnel de la création, Amazon bouscule l'approche de la production et de l'édition et fait trembler les acteurs en place. Dans son sillage, c'est le paysage culturel dans son ensemble qui est ébranlé.

Comment s'est construit cet empire dont la puissance se révèle chaque année un peu plus ? Quelle place la culture occupe-t-elle dans sa stratégie ? Peut-on lui échapper ?

AMAZON, LA STRATÉGIE DU WINNER-TAKES-ALL

Si l'on en croit son fondateur, Jeff Bezos, l'histoire d'Amazon n'était pas écrite d'avance : « Quand une société arrive avec une nouvelle idée, c'est un processus désordonné. Il n'y a pas de révélation, pas de "bon sang, mais c'est bien sûr"². » Ce qui était écrit d'avance, en revanche, c'était sa volonté de créer une boutique « de tout », destinée à devenir la plus grande du monde, à l'image du fleuve éponyme. Walmart, le leader mondial de la grande distribution, est son horizon de compétition, et elle bat toujours son plein : l'entreprise historique a atteint les 500 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2017, mais reste bien loin derrière Amazon en matière d'e-commerce³.

La très grande réussite de Bezos et de ses équipes aura été d'abord de croire envers et contre tous en l'avenir de la vente en ligne (malgré l'éclatement de la bulle Internet en 2000), de s'adapter de façon incessante et forcenée aux évolutions (en gardant des réflexes de start-up), de miser sur le long terme (en tablant sur des investissements non rentables *a priori*) et de s'abstraire des écosystèmes

en place (en se concentrant non pas sur les fournisseurs mais sur le client). Cette obsession du client a permis à l'entreprise de se positionner comme la plus performante. Or, la logique qui prime sur Internet, ce « n'est pas la capacité d'un bien à satisfaire un besoin (performance absolue) mais sa comparaison aux autres (performance relative). Si le coût et les obstacles à l'accès sont nuls, alors l'acteur qui est perçu comme étant le plus performant par rapport à ses concurrents est en capacité de drainer la quasi-totalité de la demande, laissant peu de place pour le deuxième⁴ ». Cette logique du *winner-takes-all* s'est incarnée à travers la mise en place d'une série de services qui ont modelé l'e-commerce et façonné la marque.

Simplifier la vie du consommateur

Au démarrage du projet de boutique en ligne, en 1994, Jeff Bezos choisit le livre comme produit de lancement. Nulle vocation culturelle derrière ce choix : le livre est facile à expédier et à décrire, il comporte un nombre très élevé de références qu'aucun magasin physique n'est capable d'avoir en stock. L'élargissement de l'offre se fait par capillarité, vers la musique, les DVD, avant de toucher petit à petit tous les domaines. L'ambition est de devenir l'interface universelle : trouver de tout au même endroit, avec facilité, grâce à une logistique irréprochable et au système « 1-click » breveté en 1999.

Le prix le plus bas, livraison incluse

Bezos a très vite compris combien Internet allait permettre la comparaison des prix : d'emblée, Amazon propose les prix les plus bas. Il s'agit d'inculquer au client cette conviction, quitte à grignoter longtemps sur les marges. Dès novembre 2000, le service Marketplace est lancé, permettant à d'autres revendeurs d'utiliser la plate-forme pour vendre leurs propres stocks. Sur une même fiche-produit, on trouve ainsi plusieurs offres, en plus de celle d'Amazon.

Outre l'apport aujourd'hui non négligeable de commissions sur les ventes⁵, cette stratégie permet d'afficher en permanence le prix le plus bas⁶ et d'élargir naturellement les références proposées. En outre, c'est un espace de veille commerciale de premier choix pour observer un nouveau secteur ou repérer les produits à fort potentiel. « Certains de ceux qui utilisent ce mode de vente semblent entretenir une relation schizophrénique avec Amazon. La société de Seattle supervise de près ce qu'ils vendent. Si un article rencontre un certain succès, Amazon se met à le vendre à son tour. De cette façon, les vendeurs tiers assistent souvent leur compétiteur le plus féroce⁷. »

Le problème du coût de livraison, frein naturel à l'achat en ligne, est très rapidement circonscrit. Lors de la parution du tome 4 de *Harry Potter*, en juillet 2000, Bezos marque les esprits en offrant une livraison express afin que les clients le

reçoivent le jour de sa sortie. La livraison non urgente devient gratuite en 2002, faisant émerger l'idée d'un club payant pour ceux qui souhaiteraient bénéficier d'une livraison plus rapide : ce sera le service Prime (Premium en France).

Prime, au cœur du système

Treize ans après son lancement, 100 millions⁸ de personnes de par le monde adhèrent au service Prime. Au départ, il proposait simplement une livraison ultrarapide gratuite, *via* un abonnement annuel. Malgré des prévisionnels alarmants quant à la rentabilité du projet, Bezos perçoit le potentiel et fait le pari. « Le service Premium allait peu à peu justifier son existence. Il transformait les clients en accros qui se gavaient de produits avec le plaisir de les recevoir deux jours plus tard⁹. » Car rapidement, des offres réservées aux abonnés sont mises en place : opérations promotionnelles, espace de stockage de photos, et surtout accès à des contenus culturels gratuits – films et séries télévisées, musique et, depuis juin 2018, e-books. Pris dans le système, les clients Prime achètent deux à trois fois plus que les autres : « Le revenu annuel par client d'un client Amazon est d'environ 650 dollars contre 1 380 dollars pour un membre Amazon Prime, avec en plus un panier moyen 5,6 % plus élevé¹⁰. »

« Amazon n'a vu ses résultats nets devenir positifs qu'en 2015, pour atteindre deux ans plus tard 2,5 milliards de dollars. »

Les produits culturels jouent un rôle d'hameçon clairement assumé : « Nous allons continuer d'investir dans la vidéo, et même y accroître nos investissements en 2018, clame le directeur financier d'Amazon. Et pourquoi nous allons faire ça ? Parce que la vidéo obtient de très bons résultats avec notre base de clients la plus précieuse, les abonnés Prime. La vidéo entraîne une meilleure conversion des offres d'essai gratuites, de meilleurs taux de réabonnement et globalement un engagement plus fort¹¹. »

La rentabilité au forceps

Au-delà de la fidélisation du client, la politique des prix bas menée par Amazon répond à une intime conviction de Bezos : si les marges sont faibles, les concurrents ne s'intéresseront pas au *business*. Encore faut-il bénéficier de la confiance de ses investisseurs sur le long terme. C'est ce qu'a remarquablement réussi l'entreprise américaine, qui n'a vu ses résultats nets devenir positifs qu'en 2015, pour atteindre deux ans plus tard 2,5 milliards de dollars¹²... La rentabilité s'est bâtie en réduisant au maximum les dépenses, en menant une politique salariale austère¹³, en évitant les acquisitions externes après les mauvaises expériences de la fin des années 1990¹⁴ et en développant une politique d'optimisation fiscale rarement égalée.

Mais ces pratiques ont induit d'emblée une relation tendue avec les fournisseurs, qui a conduit l'entreprise à envisager petit à petit de se passer d'eux.

DE DISTRIBUTEUR À PRODUCTEUR

Des pratiques agressives

Dès le début, Amazon impose ses propres règles aux fournisseurs, notamment en développant la Marketplace, les mettant en concurrence avec des produits de seconde main, mais également en ne respectant pas les prix planchers négociés. Pour s'implanter sur un nouveau segment, l'entreprise va jusqu'à créer des sites dédiés bradant les produits, obligeant le leader du secteur à s'aligner de façon à réduire ses marges et à faciliter son rachat : c'est ce qui se produit pour l'e-vendeur de chaussures Zappos, ou encore pour Quidsi, entreprise spécialisée dans la puériculture.

Plus Amazon gagne de parts de marché, plus la pression exercée sur les fournisseurs se fait sentir. L'exemple du livre est en ce sens très parlant.

Changer les rapports de force : l'exemple du livre

Alors que les relations sont plutôt correctes au lancement de l'activité (les éditeurs américains estiment qu'Amazon fait un contrepois intéressant à Barnes&Noble), à partir de 2004 le rap-

port de force change de camp. En jouant sur les algorithmes de recommandation, Amazon fait pression sur les éditeurs, qui voient leurs chiffres chuter vertigineusement. « L'équipe de Blake classait les éditeurs selon leur dépendance envers Amazon, puis entamait des négociations avec les plus vulnérables du lot¹⁵. » Cette « mise au pas », outre l'amélioration des prix d'achat, vise également à préparer l'arrivée d'un nouveau projet : le lecteur de livres numériques Kindle.

En 2003, l'entrepreneur lance le développement d'un outil exploitant un format numérique propriétaire créé en France par Mobipocket. Pour rester le maître du numérique et éviter qu'un concurrent ne prenne cette place avant lui, il lui fallait « prendre d'assaut le marché de l'e-book, à la façon dont Apple avait pu prendre le contrôle du marché de la musique¹⁶ ». Jeff Bezos est convaincu que pour réussir, il faut que les lecteurs aient un grand nombre de titres immédiatement disponibles : il fixe le seuil à 100 000, alors que les éditeurs n'ont encore numérisé que 20 000 de leurs ouvrages. Amazon fait pression sur eux, en discutant parfois directement avec leurs auteurs, pour accélérer la numérisation. Fin 2007, lorsque le Kindle est présenté publiquement, 90 000 titres sont disponibles. Ce que les éditeurs découvrent alors avec stupéfaction, c'est qu'Amazon a décidé, sans les en avertir, de vendre les ouvrages à 9,99 dollars, bien en dessous des prix au format papier.

À partir de 2009, les principaux éditeurs tentent de réagir, notamment en adoptant le mécanisme proposé par Apple : ils fixent leurs prix librement et cèdent 30 % à Apple, s'engageant à ne pas appliquer de tarif plus bas chez un autre revendeur.

Amazon tente de faire pression mais doit s'incliner : en 2011, pour la première fois, il perd des parts de marché sur l'e-book. Ce camouflet ne durera pas : la justice est saisie, et Apple sera condamné en 2014 pour entente illicite.

Pendant la période où il doit plier, Jeff Bezos ne se laisse pas faire pour autant : puisque les éditeurs refusent ses règles, il crée une maison d'édition, Amazon Publishing, qui compte aujourd'hui 15 marques, lance la première plate-forme d'autopublication et rachète un système d'impression à la demande, CreateSpace. Le voilà armé pour ne plus dépendre de ses fournisseurs.

Maîtriser les contenants pour gagner la guerre des contenus

En choisissant de développer en direct sa propre liseuse, quitte pour cela à apprendre un nouveau métier, Jeff Bezos fait pleinement entrer Amazon dans sa nouvelle dimension : bien plus qu'un distributeur, la firme américaine est une entreprise de technologie. Infrastructure de stockage

« Pour continuer d'exister, les fournisseurs traditionnels, et parmi eux au premier chef les producteurs culturels, n'ont d'autre choix que de s'adapter. »

en *cloud* (AWS), bases de données et algorithmes, *hardware* (liseuses, tablettes et maintenant appareils connectés avec Echo), intelligence artificielle (Alexa, faisant suite à Mechanical Turk)... Le géant sait que, pour durer, il doit imposer ses propres

équipements. Et son intérêt pour les techniques d'impression en 3D¹⁷ laisse présager des développements futurs toujours plus inquiétants pour les fabricants.

Pour continuer d'exister, les fournisseurs traditionnels, et parmi eux au premier chef les producteurs culturels, n'ont d'autre choix que de s'adapter : « Les acteurs de la culture sont en effet largement dépendants de l'offre mise sur le marché par les fabricants de matériel (tablettes, smartphones, liseuses) ou des formes de commercialisation imaginées par les opérateurs de réseaux et gros acteurs de l'Internet (offres "multiplay", abonnements illimités...). Les industries culturelles traditionnelles maîtrisent alors mal le déploiement d'outils technologiques et d'innovations, qui trouvent leur origine en dehors d'elles, mais qui n'en sont pas moins au cœur des nouvelles stratégies d'intermédiation¹⁸. »

Amazon maîtrise tout autant le matériel (Kindle, Kindle Fire, Fire TV Stick) et les formats propriétaires (pour les e-books)

que les abonnements et les prix. Il ne lui reste plus qu'à produire les contenus.

LA LAME DE FOND DE LA DÉSINTERMÉDIATION

Les plates-formes donnant accès aux contenus culturels, notamment la musique, « suivent une conception de l'intermédiation principalement technologique, s'appuyant sur des interfaces d'interopérabilité, des algorithmes de recherche, de sélection ou de recommandation, et, pour la plupart, réfutant la fonction de direction artistique pourtant centrale dans les industries culturelles. [...] Leur principale innovation, telle qu'elles la présentent, est, ce faisant, de mieux organiser la rencontre entre le consommateur et sa musique¹⁹ ».

De fait, en confiant en 2002 la recommandation à un algorithme plutôt qu'à son équipe éditoriale, Jeff Bezos donne une indication claire sur ce qu'il pense des intermédiaires traditionnels : « Il ne cessait de répéter qu'il avait peu de respect pour les vieux gardiens des médias, dont le *business model* remontait à l'âge analogique et dont la fonction était de rédiger des critiques subjectives indiquant au public quoi consommer. Dans le nouvel âge d'Internet, n'importe qui pouvait créer quelque chose, trouver une audience et permettre au marché de déterminer la forme économique adéquate²⁰. » L'autopublication devient une dimension primordiale de

l'écosystème Amazon : « À l'occasion d'un sondage qui donna lieu à beaucoup de débats début 2016, un rapport d'Author Earnings indiquait que les livres autoédités avaient dépassé les parts de marché des cinq plus grands éditeurs des États-Unis, à la fois en termes de volume et de chiffre d'affaires²¹. » Un nouveau marché qui échappe totalement aux éditeurs traditionnels, et qui crée une distorsion de regard sur la production entre les professionnels d'une part et le public achetant en ligne d'autre part. La récente levée de boucliers des professionnels du livre face à la sélection d'un ouvrage autoédité pour le prix Renaudot, ainsi que la prise de position de la présidente de la Charte des auteurs et illustrateurs jeunesse en faveur de l'autoédition²², montrent à quel point le sujet est pourtant devenu central parmi les professionnels.

Côté audiovisuel, la démarche semble prendre le même tournant. Dès 2000, Jeff Bezos suit de près l'activité de Netflix, qu'il pressent comme un futur concurrent. Ayant investi dans une société européenne de location de DVD, Lovefilm, qui se tourne dès 2008 vers la VOD, Amazon réussit à la racheter en 2011 et la transforme : « Amazon Studios est créée en 2011, également avec l'idée de s'écarter des modèles habituels de production, en s'appuyant sur les données utilisateurs récoltées. La démarche relève d'une même volonté de désintermédier les acteurs traditionnels pour offrir aux clients

un miroir de leur demande. Amazon avait invité les auteurs à soumettre leurs scénarios sur son site²³. » La firme américaine développe un outil de *storyboarding* automatisé, et les internautes sont sollicités pour juger, selon une grille fournie par la plate-forme, de l'intérêt des pilotes afin de décider de leur mise en production. Côté musique, bien qu'Amazon Music propose un catalogue de 50 millions de titres, le service semble encore en dessous de ses concurrents principaux²⁴, Spotify en tête. Ce dernier vient d'annoncer son intention de traiter directement avec les artistes sans passer par les labels²⁵ : une posture de désintermédiation qui inspirera sans doute bientôt Amazon.

Au-delà de la désintermédiation, une exploration sans fin des possibles

En sortant de son rôle de distributeur et en utilisant une approche basée sur la relation directe avec les créateurs et les usagers, Amazon ne fait que poursuivre sa stratégie globale : se passer des fournisseurs, devenir leader en imposant un écosystème. Les industries culturelles constituent son terrain de jeu privilégié parce qu'elles se prêtent particulièrement à la dématérialisation et jouent un rôle de produit d'appel incontournable. Certes, Jeff Bezos affiche un détachement dédaigneux, au regard des circuits traditionnels de la recommandation, lorsqu'il estime que remporter un Golden Globe l'aide à vendre plus de chaussures. Mais en réalité, sa firme joue sur tous

les fronts. Amazon Publishing fonctionne comme une maison d'édition traditionnelle : les séries produites ne passent plus systématiquement par le filet des votes des internautes, comme en témoignent la production de *Crisis in Six Scenes* de Woody Allen et, plus récemment, l'annonce du lancement en 2019 d'une série tirée du *Seigneur des anneaux* en collaboration avec le studio de production New Line et la société Warner Bros.

La force de frappe d'Amazon, capable d'investir des milliards pour produire des contenus, est sans commune mesure avec les capacités de la plupart des entreprises relevant des industries culturelles. Néanmoins, l'activité répond à une logique non pas culturelle, mais de consommation : il faut alimenter les abonnements, favoriser l'achat de terminaux, éviter de dépendre des fournisseurs. Ce qui n'empêche pas la qualité – en témoignent les nombreux prix reçus –, mais ne favorise pas la diversité culturelle et impacte très lourdement l'emploi et le tissu des commerces : en 2015, des chercheurs ont estimé qu'Amazon avait détruit l'équivalent de 14 millions de mètres carrés de commerces de proximité aux États-Unis, dont beaucoup de librairies²⁶. En France, la loi sur le prix unique du livre a réussi à contenir pour l'instant l'impact sur les réseaux indépendants, mais la faillite de plusieurs grandes surfaces culturelles (Virgin, Chapitre) peut en partie être imputée à la concurrence de l'Américain.

On est bien loin d'un idéal utopique mettant les censeurs d'antan au placard au profit d'une création libérée. Car tout est bon à explorer pour rester en tête de course : après la vente à distance, Amazon a choisi de trouver sa place dans le *brick-and-mortar* en ouvrant une dizaine de librairies physiques aux États-Unis ainsi qu'un tout nouveau concept de magasins sans caisse, Go. Des espaces uniquement pensés pour renforcer Prime²⁷. Comme toujours, l'entreprise tire plus vite que son ombre et réinvente les concepts dont elle prétendait pourtant s'éloigner.

SO WHAT ?

Face à ce constat de toute-puissance, les ripostes semblent bien maigres. Certes, Amazon a face à lui un autre géant qui peut le concurrencer à terme : Alibaba, dont le modèle économique ressemble plus à celui d'eBay puisqu'il joue seulement le rôle d'intermédiaire sans outil logistique. Le Chinois est encore un poucet²⁸, au regard de l'Américain, mais il compte sur le réservoir encore sous-exploité de pays émergents d'Asie comme l'Inde – 2 milliards de clients potentiels – et voit son chiffre d'affaires progresser fortement d'année en année. Certes, il existe des résistances, portées par les acteurs traditionnels en place : la récente levée de boucliers des libraires d'ancien contre les pratiques abusives

d'AbeBooks, filiale d'Amazon, a fait reculer la plate-forme ; la liseuse Tolino, en Allemagne, issue de la collaboration de plusieurs acteurs de la chaîne du livre, lui tient tête sur les ventes d'e-books. Mais le principal levier est sans doute à chercher du côté des États, qui luttent à la fois sur le plan fiscal²⁹, en tentant de remettre l'entreprise dans le droit chemin, et par des dispositifs législatifs : l'accord adopté au printemps 2018 par l'Union européenne sur les services des médias audiovisuels impose désormais aux services de VOD d'appliquer le quota de 30 % de production européenne³⁰ et de contribuer au financement de la création dans les pays visés³¹ ; la loi relative aux conditions de vente de livres à distance, dite loi « anti-Amazon », adoptée en France en 2014, bien que sans incidence réelle sur les pratiques, a permis du moins d'évoquer la question de l'équilibre des forces entre les canaux de vente. Il reviendra également aux États de veiller à ce que l'entreprise ne dépasse pas les bornes ultimes du libéralisme débridé : la position monopolistique. Une accusation qui commence à émerger³². Et que chaque consommateur peut, à son échelle, choisir ou non de renforcer.

1. Daniel Holloway dans *variety.com*, 20 février 2018, cité par Pauline Porro (cf. rubrique page suivante).

2. Brad Stone (cf. rubrique page suivante), p. 26.

3. En 2018, Amazon devrait représenter 49,1 % des ventes en ligne aux États-Unis, et Walmart 3,7 %. Chiffres eMarketer cités par Antoine Dupin dans *Siècle digital*, 18 juillet 2018 : <https://siecle.digital.fr/2018/07/18/e-commerce-usa-un-produit-sur-deux-desormais-achete-amazon/>

4. Nikos Smyrniaios, *Les GAFAM contre l'Internet. Une économie politique du numérique*, Paris, INA, 2017, p. 56.
5. En 2017, les ventes *via* les vendeurs tiers représentaient la moitié des produits vendus *via* le site, d'après Jeff Bezos, cité par Sylvain Rolland dans *La Tribune*, 20 avril 2018 : <https://www.latribune.fr/technos-medias/et-si-amazon-etait-le-plus-puissant-et-le-plus-dangereux-des-gafa-775998.html>
6. En France, où la loi sur le prix unique du livre oblige n'importe quel revendeur à proposer le même prix de vente, la juxtaposition d'offres soldées et de livres neufs entraîne une confusion. À la demande du ministère de la Culture, Amazon et d'autres acteurs ont signé en juin 2017 une charte de bonne conduite autour de la vente de livres d'occasion en ligne.
7. Brad Stone, *op. cit.*, p. 365.
8. Chiffre tiré du communiqué de presse d'Amazon du 21 juin 2018 à propos du lancement de Prime Reading.
9. Brad Stone, *op. cit.*, p. 232.
10. Résultats d'une étude américaine citée dans *ComarketingNews*, 3 février 2016 : <https://comarketing-news.fr/abonnement-la-nouvelle-arme-du-e-commerce/>
11. Cité par Kevin Hottot dans *NextImpact*, 27 octobre 2017 : <https://www.nextimpact.com/news/105502-amazon-creuse-ses-pertes-hors-etats-unis-et-mise-sur-prime-pour-rebondir.htm>
12. Site *boursorama.com*, consulté le 16 novembre 2018.
13. Sans évoquer ici les conditions de travail des salariés manutentionnaires des dépôts, qui ont fait l'objet de nombreux scandales aussi bien aux États-Unis qu'en Europe.
14. « Le montant consacré aux acquisitions externes entre 2012 et 2014, soit 2,2 milliards de dollars, est ainsi sans commune mesure avec celui de Google (16 milliards) ou de Facebook (21,5 milliards) » – Jean-Paul Simon dans *InaGlobal*, 11 février 2015 : <https://www.inaglobal.fr/numerique/article/amazon-declare-la-guerre-des-contenus-8103>
15. Brad Stone, *op. cit.*, p. 297.
16. *Ibid.*, p. 284.
17. Après avoir ouvert une offre d'imprimantes 3D sur le site commercial, Amazon s'est lancé en août 2018 dans la fabrication de filaments d'impression : <https://www.3dnatives.com/filament-amazon-impression-3d-23082018/>
18. Pierre-Jean Benghozi et Thomas Paris, « L'économie culturelle à l'heure du numérique : une révolution de l'intermédiation », in Laurent Jeanpierre et Olivier Roueff (dir.), *La Culture et ses intermédiaires*, Paris, EAC, 2014, p. 187.
19. *Ibid.*, p. 181-182.
20. Brad Stone, *op. cit.*, p. 377.
21. Rüdiger Wischenbart, *The Business of Books 2017*, White Paper – Frankfurter Buchmesse, 2017, p. 11.
22. Voir par exemple Jean-Yves Normant dans *ActualLitté*, 16 novembre 2018 : <https://www.actualitte.com/article/tribunes/l-autoedition-et-les-libraires-je-t-aime-moi-non-plus/91922>
23. Jean-Paul Simon, *op. cit.*
24. Cf. par exemple cette analyse comparée des principaux sites de streaming musicaux : <https://www.lesnumeriques.com/divers/services-streaming-audio-premium-comparatif-analyse-a1987.html>
25. <https://siecligital.fr/2018/09/11/tension-a-son-comble-entre-spotify-industrie-musique/>
26. Olivia LaVecchia et Stacy Mitchell (cf. rubrique ci-contre), p. 59.

27. <http://nymag.com/intelligencer/2017/06/why-is-amazon-building-bookstores.html>
28. Son chiffre d'affaires 2017 s'élevait à 39,9 milliards de dollars : https://www.lepoint.fr/economie/alibaba-bond-du-chiffre-d-affaires-dope-par-les-recettes-publicitaires-04-05-2018-2215849_28.php
29. Rappelons qu'en France, un accord de règlement confidentiel a été trouvé avec l'État en février 2018 concernant les 200 millions d'euros dus pour la période 2006-2010.
30. Ce qu'Amazon se targue déjà de faire en produisant des séries multilocales, comme *Deutsch-les-Landes* en France par exemple.
31. <http://www.culture.gouv.fr/Presse/Communique-de-presse/Directive-sur-les-services-de-medias-audiovisuels-Francoise-Nyssen-ministre-de-la-Culture-se-felicite-de-l-adoption-par-l-Union-europeenne-d-un-texte-ambitieux>
32. Cf. Luc Lewitanski dans *We Demain*, 11 juin 2018 : https://www.wedemain.fr/La-voracite-d-Amazon-nourrit-le-mouvement-anti-monopoles_a3360.html

POUR ALLER PLUS LOIN

- Vincent Chabault, *Vers la fin des librairies ?*, Paris, La Documentation française, 2014.
- Olivia LaVecchia et Stacy Mitchell, *Amazon, cette inexorable machine de guerre qui étouffe la concurrence, dégrade le travail et menace nos centres-villes*, Institute for Local Self-Reliance/Syndicat de la librairie française, novembre 2016, http://www.syndicat-librairie.fr/images/documents/ilsr_amazonreport_fr_bd.pdf
- Pauline Porro, « Pour les GAFAs, les contenus valent de l'or », *InaGlobal*, 21 juin 2018, <https://www.inaglobal.fr/numerique/article/pour-les-gafa-les-contenus-valent-de-lor-10222?print=1>
- Brad Stone, *Amazon : la boutique à tout vendre* [2013], Paris, First, 2014.

Retrouvez-nous sur nectart-revue.fr

revue de danse BALL ROOM

Numéro disponible en kiosques et librairies depuis le 5 décembre



Abonnez-vous sur www.ballroom-revue.net, rubrique « kiosque » puis « abonnements »
32 €, 1 an – 4 numéros
60 €, 2 ans – 8 numéros

Trouvez *Ballroom* en kiosques près de chez vous : trouverlapresse.com

BALLROOM
LA REVUE DE DANSE
TOUS LES 3 MOIS EN KIOSQUE
100 PAGES, 9,50 €
www.ballroom-revue.net