

Amazon : 18 % du chiffre d'affaires produit 57 % du résultat

Carte d'identité

- **Pays** : États-Unis (Seattle, Washington)
- **Création** : 1994 (fondateur : Jeff Bezos)
- **Secteur** : commerce en ligne, place de marché, informatique en nuage, publicité
- **Type de cas** : Succès
- **Époque** : Actuel
- **Modèle de revenus en trois mots** : volume, commission, infrastructure
- **Chiffre emblématique** : **45,6 milliards de dollars** de résultat opérationnel pour AWS en 2025, sur 80,0 milliards au total — soit **57 % du résultat pour 18 % du chiffre d'affaires** (communiqué de résultats déposé auprès de la SEC, 5 février 2026)

Pour qui vend sur une place de marché, envisage de le faire, ou construit une activité adossée à une plateforme qu'il ne contrôle pas. Ce dossier reprend les chiffres d'Amazon dans le document déposé auprès du régulateur américain plutôt que dans des synthèses de seconde main, montre que le commerce en ligne ne finance pas Amazon — c'est l'informatique en nuage qui le fait —, pose le compte d'exploitation réel d'un vendeur français en micro-entreprise sur la place de marché, y compris la taxe que presque personne n'anticipe, et détaille les droits que le règlement européen donne au vendeur professionnel face à la plateforme.

Le récit habituel d'Amazon est celui d'un libraire devenu tout-magasin. Les comptes racontent autre chose. En 2025, le commerce en Amérique du Nord a produit 426,3 milliards de dollars de ventes pour 29,6 milliards de résultat opérationnel — moins de sept centimes par dollar vendu. À l'international, 161,9 milliards de ventes pour 4,7 milliards, soit moins de trois centimes. Et AWS, l'activité d'infrastructure informatique, a produit 45,6 milliards de résultat pour 128,7 milliards de ventes : **trente-cinq centimes par dollar**. Le commerce fait le volume ; l'infrastructure fait l'argent.

Sommaire

- L'essentiel à retenir
- 1. Ce qui est établi, et ce qui est recopié
- 2. Contexte et histoire
- 3. Les trois métiers, et celui qui paie
- 4. Modèle économique
- 5. Approche marketing
- 6. Approche commerciale : la place de marché
- 7. Opérations
- 8. Le calcul qui manque : ce que rapporte une vente à un micro-entrepreneur français
- 9. Le volet français et européen : vos droits face à la plateforme
- 10. Vendre au-delà de la frontière : le seuil de 10 000 €
- 11. Dépendance et réversibilité
- 12. Suivi et pilotage
- 13. Chiffres clés
- 14. Ce que ça change pour un entrepreneur français ou belge
- FAQ
- Sources

L'essentiel à retenir

En bref

- **Le commerce ne finance pas Amazon**. AWS pèse 18 % des ventes et produit 57 % du résultat opérationnel. L'international, à 161,9 milliards de ventes, dégagne moins de 3 % de marge opérationnelle.
- **Les chiffres de ce dossier viennent du document déposé auprès de la SEC**, daté du 5 février 2026, et non de synthèses secondaires. C'est vérifiable ligne à ligne.
- **Vendre une unité sur Amazon coûte 38,7 % du prix affiché** dans l'exemple chiffré au §8. Attention à la répartition : **32,2 % vont à Amazon** (commission, abonnement, logistique) et **6,5 % au Trésor public français**, sous forme d'une taxe que presque personne n'anticipe.
- **Cette taxe, c'est la TVA sur les frais Amazon**. Un micro-entrepreneur en franchise doit obtenir un numéro de TVA intracommunautaire, autoliquider la TVA sur les commissions facturées depuis le Luxembourg, **et ne peut pas la déduire**. Elle coûte ici 1,61 € sur une vente à 24,90 €.
- **Le règlement européen vous donne des droits réels** : quinze jours de préavis avant toute modification des conditions, trente jours et des motifs écrits avant une résiliation, la description des paramètres de classement, deux médiateurs désignés.
- **La dépendance est le vrai risque**, pas la commission. Une suspension de compte coupe le chiffre d'affaires du jour au lendemain, et le vendeur ne possède ni la relation client ni les données.

1. Ce qui est établi, et ce qui est recopié

La version précédente de ce dossier citait Britannica, Backlinko, FourWeekMBA et Statista. Aucune de ces sources n'est le document d'origine, et toutes reprennent des chiffres dont la date n'est pas indiquée.

Amazon est une société cotée. Elle publie ses comptes, ils sont déposés auprès de la Securities and Exchange Commission, ils sont datés, et ils sont publics. Il n'y a aucune raison de citer autre chose pour un chiffre financier.

Tous les montants de ce dossier proviennent du communiqué de résultats du quatrième trimestre et de l'exercice 2025, déposé le **5 février 2026**. Les pourcentages sont des calculs faits à partir de ces montants, et le calcul est indiqué à chaque fois.

Ce qui reste hors de portée, et qui est dit plutôt que comblé : le nombre exact de vendeurs tiers actifs en France, la marge d'Amazon sur les services logistiques pris isolément, et la part du résultat publicitaire, qu'Amazon ne publie pas en tant que segment.

2. Contexte et histoire

Amazon est fondée en 1994 à Seattle par Jeff Bezos, ancien de la finance quantitative, autour d'une observation simple : un catalogue de livres est trop vaste pour tenir dans un magasin, et donc idéal pour une vitrine informatique. Le livre est un produit standardisé, non périssable, à référence unique — le meilleur terrain d'essai possible pour la vente à distance.

Trois décisions ont plus compté que le catalogue lui-même.

L'ouverture aux vendeurs tiers, au début des années 2000. Amazon cesse d'être un magasin et devient un lieu. Le vendeur tiers apporte le stock, le risque et l'assortiment ; Amazon apporte l'audience et prélève une commission. C'est le basculement d'une activité de négoce, lourde en capital, vers une activité d'intermédiation, légère en capital.

L'abonnement Prime. Il transforme un achat réfléchi en réflexe. L'abonné, ayant payé la livraison d'avance, cesse de comparer les frais de port et achète davantage sur la plateforme.

AWS, ouvert au public en 2006. L'infrastructure construite pour soi est vendue aux autres. C'est la décision qui produit aujourd'hui la majorité du résultat du groupe, et elle n'a rien à voir avec le commerce.

3. Les trois métiers, et celui qui paie

Le tableau suivant est le cœur du dossier. Les deux premières colonnes sont dans le communiqué ; les deux dernières sont des calculs.

Segment, exercice 2025	Ventes nettes	Résultat opérationnel	Part du résultat	Marge opérationnelle
Amérique du Nord	426,3 Md\$	29,6 Md\$	37,0 %	6,9 %
International	161,9 Md\$	4,7 Md\$	5,9 %	2,9 %
AWS	128,7 Md\$	45,6 Md\$	57,0 %	35,4 %
Total	716,9 Md\$	80,0 Md\$	100 %	11,2 %

Résultat net 2025 : **77,7 Md\$**, soit 7,17 \$ par action diluée, contre 59,2 Md\$ et 5,53 \$ en 2024. Flux de trésorerie d'exploitation sur douze mois glissants : **139,5 Md\$**, en hausse de 20 %.

Trois lectures qu'on ne fait jamais :

Le commerce international est à peine rentable. 2,9 % de marge opérationnelle sur 161,9 milliards de ventes. C'est le métier que l'on croit être Amazon, et c'est celui qui gagne le moins.

AWS croît plus vite que le reste. Les ventes d'AWS passent de 107,6 à 128,7 milliards de dollars, soit **+19,6 %**, contre +12 % pour le groupe (638,0 à 716,9 milliards) — les deux couples de chiffres figurent au même communiqué. L'écart entre le métier qui fait le volume et celui qui fait la marge se creuse, il ne se referme pas.

La question de la dépendance se pose dans les deux sens. Un vendeur dépend d'Amazon pour son chiffre d'affaires ; Amazon dépend d'AWS pour son résultat. Une entreprise dont 57 % du résultat vient d'une activité, c'est une concentration que n'importe quel analyste signalerait comme un risque chez une plus petite société.

4. Modèle économique

Le modèle est souvent résumé par la « roue d'inertie » : plus de choix attire plus de clients, plus de clients attirent plus de vendeurs, plus de vendeurs élargissent le choix, et le volume fait baisser les coûts unitaires, ce qui permet de baisser les prix, ce qui attire plus de clients. La boucle est réelle. Elle n'explique pas d'où vient l'argent.

Ce que la roue produit vraiment, c'est du volume et des données, pas de la marge. La marge du commerce est structurellement faible parce que la promesse est le prix bas : elle est dans le contrat avec le client. Les 6,9 % de marge en Amérique du Nord et les 2,9 % à l'international sont le prix de cette promesse.

Les marges sont ailleurs, dans les activités que la roue rend possibles :

Source de revenu	Pourquoi la marge y est meilleure
Commissions des vendeurs tiers	aucun stock, aucun risque d'inventu, aucun capital immobilisé
Services logistiques vendus aux vendeurs	l'entrepôt est déjà construit pour les besoins propres
Publicité sur les pages de résultats	l'audience existe déjà, le coût marginal d'une annonce est proche de zéro
Abonnement Prime	revenu récurrent, encaissé d'avance
AWS	facturation à l'usage, sur une infrastructure amortie

La leçon transposable, et elle vaut à toutes les tailles : une activité à faible marge peut être excellente si elle crée un actif — une audience, une infrastructure, une base de données — que l'on monétise ailleurs. Elle est mortelle si elle ne crée rien d'autre que son propre chiffre d'affaires.

5. Approche marketing

Amazon dépense massivement en publicité, mais l'essentiel de son acquisition ne passe pas par la publicité.

Le moteur de recherche interne est le premier canal. Une part importante des recherches de produits commence directement sur Amazon, sans passer par un moteur généraliste. Cela signifie que, pour un vendeur, **le référencement pertinent n'est pas celui de Google mais celui d'Amazon** : titre, mots-clés, images, avis, disponibilité, délai de livraison.

L'avis client est le dispositif de réassurance central, et il est produit gratuitement par les acheteurs. C'est aussi le point de friction principal : la manipulation des avis est une préoccupation permanente des autorités de concurrence.

Prime est un outil marketing déguisé en service. Un abonné qui a payé sa livraison annuelle d'avance a une raison économique de ne plus comparer.

Ce qu'un petit vendeur peut en tirer : sur Amazon, la bataille se joue sur la fiche produit, pas sur la marque. Un vendeur qui veut exister hors de la plateforme doit construire ailleurs — car sur la place de marché, l'acheteur se souvient d'Amazon, pas de lui.

6. Approche commerciale : la place de marché

Pour un vendeur professionnel en France, la structure tarifaire officielle est la suivante (sell.amazon.fr, page tarifs) :

Élément	Tarif
Plan Individuel	0,99 € HT par article vendu
Plan Professionnel	39 € HT par mois
Frais de référencement	de 5 % à 15 % selon la catégorie, avec un minimum de l'ordre de 0,30 € par article
Expédié par Amazon	frais d'expédition par unité selon taille, poids et catégorie, plus stockage facturé au mètre cube et par mois, plus cher d'octobre à décembre

Deux points que la page tarifaire dit sans insister :

Les tarifs sont hors taxes. Pour un vendeur assujetti qui récupère la TVA, c'est neutre. Pour un micro-entrepreneur en franchise, ce ne l'est pas du tout — voir le §8.

Le stockage est plus cher au dernier trimestre, c'est-à-dire exactement quand un vendeur saisonnier a le plus de stock chez Amazon. La saisonnalité du vendeur est facturée au vendeur.

7. Opérations

L'appareil logistique est l'actif le plus visible et le plus mal compris. Il ne sert pas seulement à livrer : il sert à **rendre la promesse de délai crédible**, et c'est cette promesse qui justifie Prime, qui justifie l'abonnement, qui justifie le réflexe d'achat.

Trois conséquences pour un vendeur :

La logistique d'Amazon est un service vendu, pas un avantage offert. Confier son stock à Amazon achète la vitesse de livraison et l'éligibilité Prime ; cela se paie à l'unité et au mètre cube.

Le stock chez Amazon est un stock que l'on ne voit plus. Il est compté, facturé, et parfois pénalisé s'il dort. Un vendeur qui stocke trop paie deux fois : l'immobilisation et l'entreposage.

La qualité de service est imposée. Les délais d'expédition, les taux d'annulation et de retard sont mesurés par la plateforme, et un vendeur qui sort des seuils voit sa visibilité baisser, puis son compte suspendu.

8. Le calcul qui manque : ce que rapporte une vente à un micro-entrepreneur français

Voici l'exercice que les récits sur Amazon ne font jamais : le compte d'exploitation d'**une seule vente**, du point de vue d'un micro-entrepreneur français en franchise en base de TVA.

Le cas posé. Objet vendu **24,90 €** sur Amazon.fr, catégorie à 15 % de frais de référencement, expédié par Amazon, plan Professionnel, vendeur en micro-entreprise sous le régime de la franchise en base — donc aucune TVA facturée au client.

Ligne	Montant	Origine
Prix payé par l'acheteur	24,90 €	hypothèse du cas
Frais de référencement, 15 %	– 3,74 €	grille officielle Amazon
Abonnement Professionnel, 39 € HT amorti sur 100 ventes	– 0,39 €	grille officielle Amazon
Expédié par Amazon, petit colis standard	– 3,90 €	hypothèse de marché
TVA autoliquidée sur les frais Amazon, 20 % — non déductible	– 1,61 €	impots.gouv.fr , page mise à jour le 21 mai 2026
Coût d'achat ou de production du produit	– 6,00 €	hypothèse du cas
Cotisations sociales, 12,3 % du chiffre d'affaires encaissé	– 3,06 €	registre de référence du site
Contribution à la formation professionnelle, 0,1 %	– 0,02 €	registre de référence du site
Reste avant impôt sur le revenu	6,18 €	

Ce que la vente coûte au total : 3,74 + 0,39 + 3,90 + 1,61 = **9,64 €**, soit **38,7 % du prix de vente**. La répartition compte autant que le total :

Bénéficiaire	Montant	Part du prix
Amazon — référencement, abonnement, logistique	8,03 €	32,2 %
Trésor public français — TVA autoliquidée non déductible	1,61 €	6,5 %
Total prélevé sur la vente	9,64 €	38,7 %

Dire « Amazon prend 39 % » serait inexact : Amazon encaisse 32,2 %, et le reste est une conséquence fiscale du régime choisi par le vendeur — sur laquelle, contrairement à la commission, il a la main.

8.1 La taxe que presque personne n'anticipe

C'est la ligne la plus importante du tableau, et c'est celle qui manque partout ailleurs.

Amazon facture ses commissions depuis le Luxembourg. Il s'agit donc d'une **prestation de services intracommunautaire**. L'administration fiscale française est explicite : un micro-entrepreneur doit demander un **numéro de TVA intracommunautaire** dès lors qu'il achète des prestations de services à un assujetti établi dans un autre État membre, **quel que soit le montant** ; et il doit **autoliquider, déclarer et verser en France la TVA** correspondante (impots.gouv.fr, page mise à jour le 21 mai 2026).

La seconde moitié du mécanisme ne vient pas de ce paragraphe mais du régime lui-même : **la franchise en base de l'article 293 B du code**

général des impôts prive de tout droit à déduction. La même page le formule en termes généraux — les bénéficiaires de la franchise « ne sont pas autorisés à déduire la TVA que leur ont facturée leurs fournisseurs ». La TVA autoliquidée sur les commissions est donc due sans être récupérable.

Traduction concrète : **les frais Amazon coûtent 20 % de plus à un micro-entrepreneur en franchise qu'à une société assujettie.** Sur l'exemple ci-dessus, 1,61 € par vente, soit 6,5 % du prix de vente, qui ne se récupèrent jamais.

C'est l'un des rares cas où le régime micro, réputé simple et avantageux, est **structurellement plus coûteux** qu'un régime réel. Un vendeur qui fait du volume sur une place de marché a intérêt à faire le calcul avant de choisir son régime, pas après.

8.2 Le seuil de rentabilité

Sur cet exemple, il reste 6,18 € par vente avant impôt sur le revenu, soit **24,8 % du prix affiché**.

Pour le volume nécessaire, l'abonnement ne peut pas rester amorti sur cent ventes : c'est un coût fixe mensuel, et plus on vend, moins il pèse. Le calcul juste sépare donc le variable du fixe. Contribution variable par unité : 24,90 – 3,74 – 3,90 – 1,53 de TVA sur ces deux postes – 6,00 – 3,06 – 0,02 = **6,65 €**. Coût fixe mensuel : 39 € d'abonnement plus 7,80 € de TVA non déductible, soit **46,80 €**.

Pour dégager 1 500 € de revenu mensuel avant impôt : (1 500 + 46,80) / 6,65 = **233 unités par mois**, soit huit par jour, tous les jours.

Ce chiffre est le plus utile du dossier. Il transforme « je vais vendre sur Amazon » en une question mesurable : suis-je capable d'écouler huit unités par jour, et à quel coût publicitaire ?

9. Le volet français et européen : vos droits face à la plateforme

Le vendeur professionnel n'est pas sans défense. Le **règlement (UE) 2019/1150**, dit *Platform to Business*, impose aux places de marché des obligations précises envers leurs vendeurs professionnels (DGCCRF, fiche pratique mise à jour le 21 septembre 2022) :

Droit	Contenu exact
Modification des conditions générales	préavis minimum de quinze jours , raisonnable et proportionné à l'ampleur du changement, sauf obligation légale ou impératif de cybersécurité
Suspension	les motifs doivent être communiqués avant ou au moment de la prise d'effet
Résiliation	au moins trente jours avant la prise d'effet, avec exposé des motifs, sauf trois exceptions légales
Classement	droit à une description des principaux paramètres déterminant le classement et des raisons de leur importance relative
Données	les conditions générales doivent décrire l'accès — ou l'absence d'accès — aux données que le vendeur fournit
Réclamations	système facilement accessible et gratuit , traitement dans un délai raisonnable
Médiation	la plateforme doit désigner au moins deux médiateurs

Ce que ça change en pratique. Une suspension de compte sans motif communiqué est une violation. Une résiliation sans préavis de trente jours est une violation. Ces droits ne rendent pas la relation équilibrée, mais ils donnent une base écrite pour contester — et le passage par un médiateur désigné est souvent plus rapide qu'un contentieux.

10. Vendre au-delà de la frontière : le seuil de 10 000 €

Un vendeur français sur Amazon vend mécaniquement à des acheteurs belges, allemands, espagnols. Cela déclenche un régime que le plan tarifaire ne mentionne jamais.

Le principe. Les ventes à distance de biens à des particuliers d'autres États membres sont taxables dans le pays du vendeur tant que leur total annuel, toutes destinations confondues, reste sous **10 000 €**. Au-delà, la TVA est due **dans le pays de l'acheteur**, à son taux.

Ce que ça implique concrètement :

Situation	Conséquence
Ventes intracommunautaires sous 10 000 € par an	régime français ; en franchise en base, aucune TVA collectée
Au-delà de 10 000 €	TVA du pays de destination, à ses taux — donc une TVA due même si vous êtes en franchise en France
Gestion déclarative	guichet unique OSS , une déclaration trimestrielle unique pour l'ensemble de l'Union, à défaut une immatriculation dans chaque pays

Le piège pour un micro-entrepreneur. La franchise en base française ne protège pas des TVA étrangères. Un vendeur en franchise qui dépasse 10 000 € de ventes à distance devient redevable de la TVA allemande sur ses ventes en Allemagne — sans pouvoir déduire quoi que ce soit, puisqu'il reste en franchise en France. **Le seuil se franchit vite sur une place de marché**, précisément parce qu'elle expose l'annonce dans tous les pays à la fois.

Ce point mérite d'être vérifié avec un professionnel avant le premier euro de vente hors de France : c'est le sujet où les redressements sont les plus fréquents chez les petits vendeurs.

11. Dépendance et réversibilité

C'est le risque principal, et il n'est pas financier.

Le vendeur ne possède pas la relation client. Il ne connaît ni l'adresse électronique, ni l'historique, ni le profil de l'acheteur. Il ne peut donc ni le fidéliser hors plateforme, ni le recontacter.

Il ne possède pas non plus son classement. La visibilité dépend d'un algorithme dont les paramètres principaux doivent être décrits, mais pas détaillés.

Une suspension coupe tout, immédiatement. Le chiffre d'affaires tombe à zéro le jour même, tandis que le stock reste immobilisé dans les entrepôts de la plateforme.

Les trois questions à se poser avant de commencer :

1. Quelle part de mon chiffre d'affaires puis-je accepter de perdre du jour au lendemain ?

2. Qu'est-ce que je construis, en vendant ici, qui m'appartiendrait encore si le compte fermait ?
3. Combien de temps mon stock peut-il rester bloqué sans mettre ma trésorerie en danger ?

Un vendeur qui ne peut répondre à ces trois questions n'a pas un canal de vente : il a un employeur qui ne le sait pas.

12. Suivi et pilotage

Indicateur	Définition	Pourquoi il compte
Marge nette par unité après frais de plateforme et TVA non déductible	ce qui reste réellement	c'est le seul chiffre qui décide de la viabilité
Part du chiffre d'affaires réalisée sur la plateforme	concentration du risque	au-delà de 50 %, la plateforme décide de votre survie
Coût d'acquisition publicitaire par unité vendue	dépense publicitaire divisée par les ventes attribuées	il s'ajoute aux 38,7 % déjà prélevés
Rotation du stock chez la plateforme	jours de stock détenus	le stockage est facturé au mois, et plus cher au dernier trimestre
Taux de retour	unités retournées	sur les places de marché, le retour est souvent à la charge du vendeur
Indicateurs de qualité de compte	retards, annulations, réclamations	ils déclenchent la baisse de visibilité avant la suspension
Clients détenus hors plateforme	adresses obtenues en propre	c'est la mesure de votre réversibilité

13. Chiffres clés

Donnée, exercice 2025	Valeur	Statut
Ventes nettes totales	716,9 Md\$	sourcé — SEC, 5 février 2026
Ventes Amérique du Nord	426,3 Md\$	sourcé
Ventes International	161,9 Md\$	sourcé
Ventes AWS	128,7 Md\$	sourcé
Résultat opérationnel total	80,0 Md\$	sourcé
Résultat opérationnel AWS	45,6 Md\$	sourcé
Résultat net	77,7 Md\$	sourcé
Flux de trésorerie d'exploitation, douze mois glissants	139,5 Md\$	sourcé
Part d'AWS dans le résultat opérationnel	57,0 %	calcul : 45,6 / 80,0
Marge opérationnelle AWS	35,4 %	calcul : 45,6 / 128,7
Marge opérationnelle International	2,9 %	calcul : 4,7 / 161,9
Abonnement vendeur professionnel en France	39 € HT par mois	sourcé — sell.amazon.fr
Frais de référencement	5 % à 15 % selon catégorie	sourcé — sell.amazon.fr
Coût total sur l'exemple du \$8	38,7 % du prix, dont 32,2 % à Amazon et 6,5 % de TVA au Trésor	calcul détaillé au \$8

14. Ce que ça change pour un entrepreneur français ou belge

- 1. Faites le calcul de la TVA autoliquidée avant de choisir votre régime.** En franchise en base, les frais de la place de marché vous coûtent 20 % de plus qu'à une société assujettie, sans récupération possible. Sur un volume significatif, le régime réel devient moins cher que le régime « simplifié ».
- 2. Comptez 35 à 40 % de coût total, pas 15 %.** La commission affichée n'est qu'une partie : abonnement, logistique, TVA non déductible et publicité s'y ajoutent. Et distinguez ce qui va à la plateforme, sur quoi vous ne pouvez rien, de ce qui va au fisc, qui dépend du régime que vous avez choisi.
- 3. Calculez votre volume nécessaire, pas votre marge en pourcentage.** « 25 % de marge » ne veut rien dire tant que vous n'avez pas traduit votre objectif de revenu en unités par jour.
- 4. Lisez le règlement P2B avant le litige, pas après.** Quinze jours de préavis sur les conditions, trente jours et des motifs sur une résiliation, deux médiateurs désignés : ce sont des droits opposables, et les invoquer par écrit change souvent l'issue.
- 5. Construisez quelque chose qui vous appartienne.** Une liste de clients, une marque déposée, un site à vous. Sur la place de marché, l'acheteur se souvient de la plateforme, pas de vous.
- 6. Retenez la leçon de structure.** Amazon gagne son argent là où on ne regarde pas. Une activité à faible marge ne se justifie que si elle construit un actif monétisable ailleurs. Si la vôtre ne construit rien d'autre que son chiffre d'affaires, la faible marge n'est pas une stratégie : c'est juste une faible marge.

FAQ

Pourquoi dire qu'AWS finance Amazon ?

Parce que les comptes le disent. En 2025, AWS représente 128,7 milliards de dollars de ventes sur 716,9, soit 18 %, et 45,6 milliards de résultat opérationnel sur 80,0, soit 57 %. Le commerce international, avec 161,9 milliards de ventes, ne dégage que 4,7 milliards de résultat. Les deux chiffres figurent dans le communiqué déposé auprès de la SEC le 5 février 2026.

Combien une vente coûte-t-elle réellement ?

Sur l'exemple détaillé au \$8 — un objet à 24,90 €, catégorie à 15 %, expédié par Amazon, vendeur en micro-entreprise —, le total prélevé est de 9,64 €, soit 38,7 % du prix de vente. Il se répartit en 8,03 € encaissés par Amazon (32,2 %) et 1,61 € de TVA non déductible versée au Trésor public

français (6,5 %). La commission affichée de 15 % ne représente qu'un peu plus du tiers du total.

Un micro-entrepreneur doit-il vraiment un numéro de TVA pour vendre sur Amazon ?

Oui, dès lors qu'il achète des prestations de services à un prestataire établi dans un autre État membre, ce qui est le cas des commissions facturées depuis le Luxembourg. Il doit autoliquider et verser la TVA en France, sans pouvoir la déduire. L'administration fiscale le dit explicitement sur sa page destinée aux micro-entrepreneurs, mise à jour le 21 mai 2026.

Que faire si mon compte vendeur est suspendu ?

Le règlement européen impose que les motifs vous soient communiqués avant ou au moment de la suspension, et qu'une résiliation soit notifiée au moins trente jours à l'avance avec ses motifs. La plateforme doit disposer d'un système de réclamation gratuit et avoir désigné au moins deux médiateurs. Formuler la demande par écrit en citant le règlement (UE) 2019/1150 est le premier réflexe utile.

Vaut-il mieux vendre sur sa propre boutique ?

Les deux ne s'opposent pas et ne coûtent pas la même chose. La place de marché apporte une audience immédiate contre un prélèvement d'environ 40 % et aucune propriété de la relation client. Une boutique en propre coûte peu en commissions et tout en acquisition. La question n'est pas laquelle choisir, mais ce que vous construisez pendant que vous vendez.

Sources

- SEC — *Amazon.com Announces Fourth Quarter Results*, communiqué déposé le 5 février 2026 : **source primaire**. Ventes nettes 2025 totales et par segment, résultat opérationnel total et par segment, résultat net, bénéfice par action, flux de trésorerie d'exploitation, et chiffres 2024 correspondants.
- Amazon — page tarifs vendeurs France, consultée le 11 septembre 2026 : **source primaire de l'éditeur**. Plan Individuel à 0,99 € HT par article, plan Professionnel à 39 € HT par mois, frais de référencement de 5 % à 15 % selon la catégorie, principe de tarification d'Expédié par Amazon, majoration du stockage d'octobre à décembre. Tarifs hors taxes.
- impots.gouv.fr — *Je suis micro-entrepreneur : ai-je des obligations déclaratives en matière de TVA ?*, page mise à jour le 21 mai 2026 : obligation de demander un numéro de TVA intracommunautaire pour l'achat de prestations de services intracommunautaires quel que soit le montant, obligation d'autoliquider, de déclarer et de verser la TVA, absence de droit à déduction sous le régime de la franchise.
- DGCCRF — *Les obligations juridiques spécifiques imposées aux places de marché en ligne*, page mise à jour le 21 septembre 2022 : obligations du règlement (UE) 2019/1150, préavis de quinze jours sur les conditions générales, préavis de trente jours et motivation en cas de résiliation, transparence du classement, accès aux données, système de réclamation gratuit, désignation d'au moins deux médiateurs.
- Les seuils fiscaux et taux de cotisations cités aux §8 et §13 sont lus dans le registre de référence du site, dont chaque valeur porte sa source et sa date de vérification.

Ce qui n'a pas pu être vérifié. Le nombre de vendeurs tiers actifs sur Amazon.fr, la rentabilité des services logistiques pris isolément, et la part du résultat provenant de la publicité — Amazon ne publie pas ces éléments comme segments distincts. Le tarif d'Expédié par Amazon retenu au §8 est une hypothèse de marché pour un petit colis standard : la grille officielle varie selon la taille, le poids et la catégorie, et doit être consultée pour un produit précis.