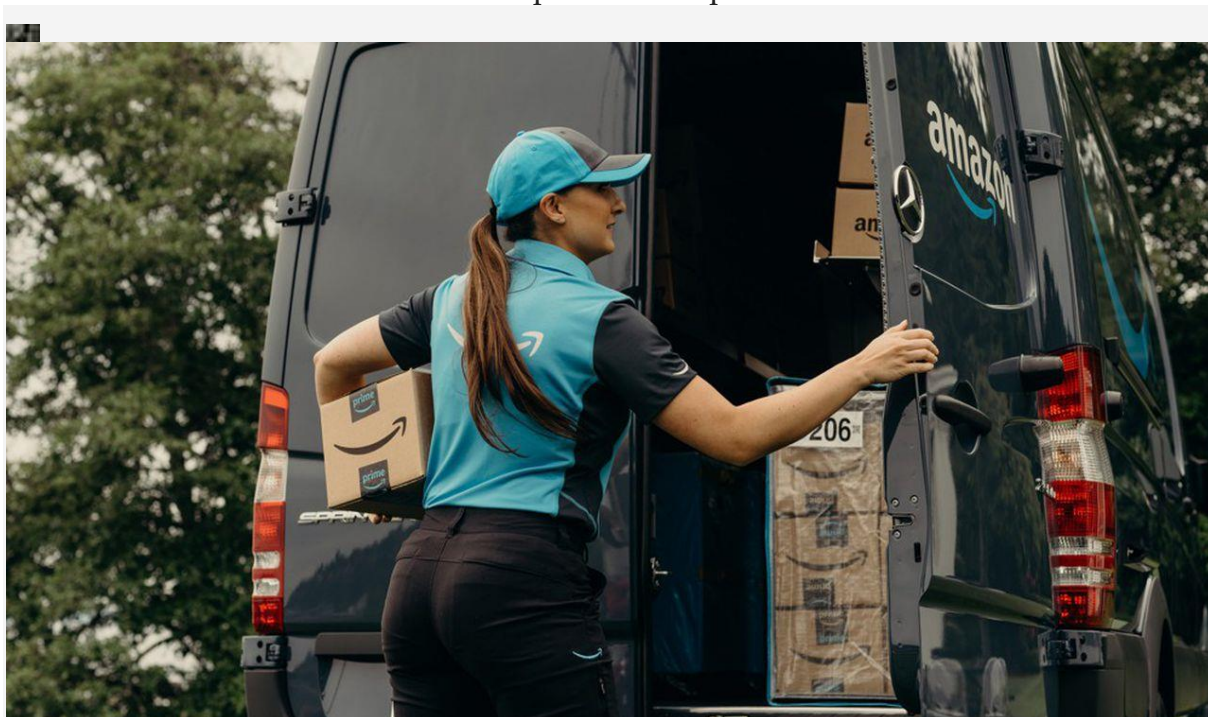


# Enquête au coeur de la mécanique Amazon

La crise de coronavirus a dopé tous les moteurs de croissance d'Amazon. Mais elle exacerbe aussi les tensions sociales et les critiques contre lui. Regards croisés entre Europe et Amérique.



Livraison de colis à Seattle aux Etats-Unis. Au premier trimestre, le magasin en ligne d'Amazon a vu son chiffre d'affaires bondir de 24 % sur un an. (KYLE JOHNSON/NYT-REDUX-REA)

**Par Emmanuel Grasland et Anaïs Moutot**

Ils sont apparus avec le lever du soleil. Après avoir suivi la petite route un peu défoncée, qui mène à l'entrepôt, ils sont passés à côté du vigile, des caméras de surveillance et de la voiture de Radio France, venue assister au redémarrage du site Amazon de Brétigny-sur-Orge (Essonne). Mardi 19 mai, pour la première semaine de reprise, ne sont venus que les volontaires. Mais chacun a son avis sur le conflit qui a opposé direction et syndicats sur les conditions sanitaires.

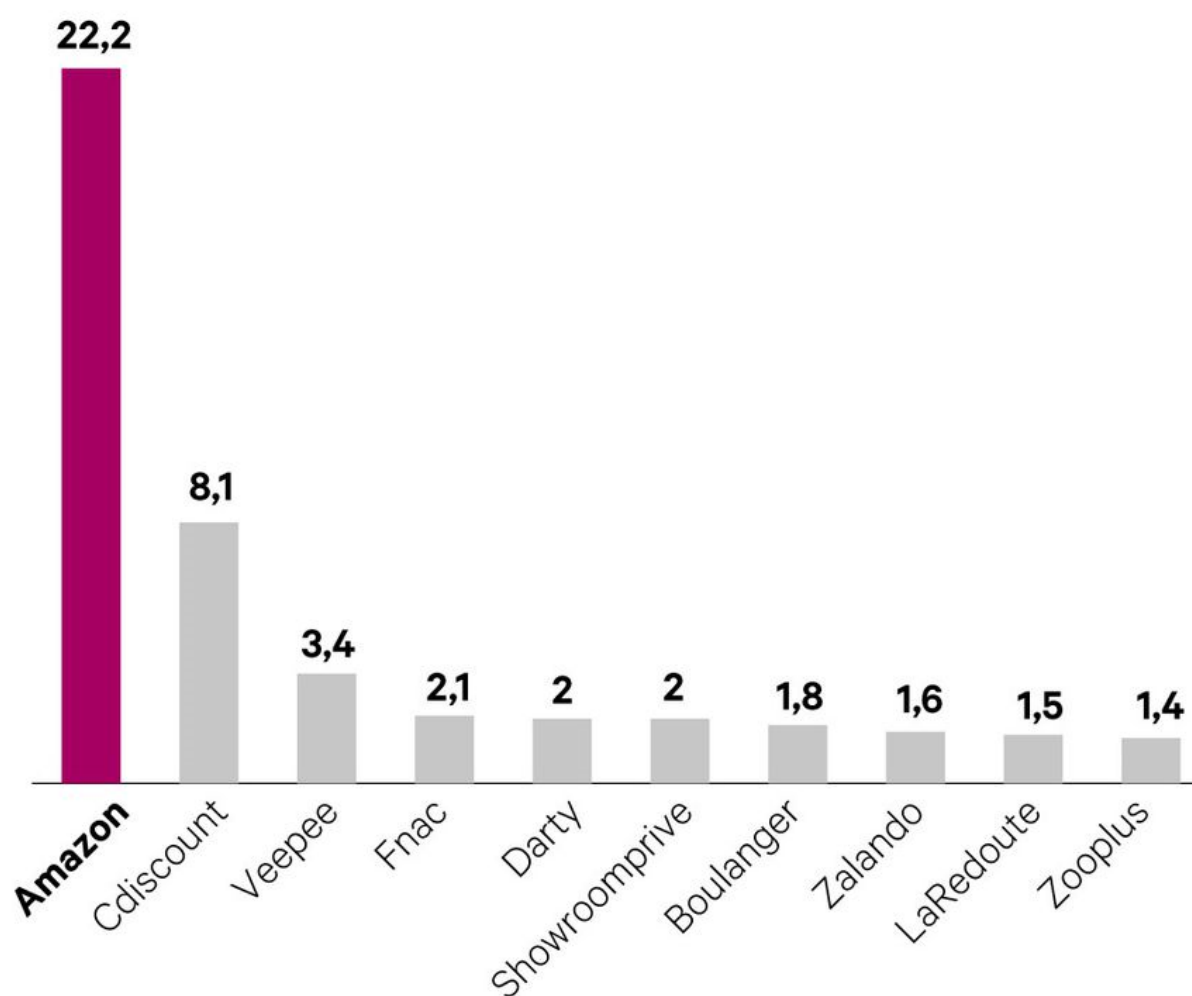
« *Quand on voit la vague de chômage qui va arriver, faut se calmer* », juge Karim\* de l'équipe de l'après-midi. « *J'en avais marre d'être chez moi mais c'est bien ce qu'on fait les syndicats. On était trop près les uns des autres* », pense au contraire Moussa\*. Tee-shirt de foot et casquette à l'envers, Medhi\* tente une synthèse. « *Les syndicats ont eu raison mais franchement Amazon, ça va. C'est pire dans l'alimentaire.* » Après un mois d'arrêt, le redémarrage des six entrepôts français s'est

étalé sur trois semaines. Ce mercredi 3 juin, les équipes seront à nouveau au complet.

Elles auront fort à faire. Avec la pandémie, les achats en ligne ont conquis 2,4 millions de nouveaux foyers en France, selon Nielsen. Aux Etats-Unis, l'e-commerce a presque autant progressé en mars et avril que depuis dix ans, d'après ShawSpring Research, avec 27 % des ventes totales fin avril, contre 16 % fin février.

## Amazon domine le marché français de l'e-commerce

Parts de marché dans les achat en ligne de biens physiques en France en 2019, en %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : KANTAR

Et la tendance est appelée à se poursuivre. « Les commerçants qui ne peuvent pas distribuer de commandes depuis leurs magasins vont souffrir. De nombreuses enseignes vont déposer le bilan », prédit Elizabeth Davis-Sramek, professeur en logistique à Auburn University (Alabama). Aux Etats-Unis, les grands magasins JC

Penney et Neiman Marcus, ainsi que le vendeur de vêtements J.Crew, viennent de se placer sous le régime des faillites.

## Une aubaine pour Amazon

Amazon, qui a vu son cours bondir de plus de 30% depuis janvier, profite de la situation. « *C'est devenu le service vers lequel les clients se tournent pour leurs produits essentiels* », dit Dan Ives, analyste chez Wedbush Securities. Au premier trimestre, son magasin en ligne a généré 36,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires (+24 % sur un an). Papier toilette, masques, ordinateurs ou tondeuse à cheveux : les Américains se sont tournés en masse vers sa plateforme.

Le groupe a renforcé sa position de leader, avec 38 % de parts de marché dans l'e-commerce aux Etats-Unis, selon eMarketer, loin devant Walmart (5 %). Une domination construite en offrant le catalogue de produits le plus complet possible et en mettant sur pied un réseau logistique capable de livrer de plus en plus rapidement. « *Amazon est d'abord un détaillant. Mais la grande force de Jeff Bezos, c'est d'avoir aussi fait du site une place de marché, car il voulait offrir le choix le plus large possible* », juge Marc Onetto, directeur opérationnel de la société de 2006 à 2013.

Les marchands tiers se branchent sur sa plateforme pour vendre leurs produits et confient souvent la logistique à Amazon. Ce qui permet au groupe de 1.200 milliards de dollars de capitalisation de maîtriser les délais de livraison.



Employés dans un entrepôt Amazon à Eastvale, Californie, durant le confinement. Terry Pierson/Orange County Register via ZUMA Wire/REA

L'autre coup de génie fut la création de Prime, un abonnement donnant accès à une livraison gratuite illimitée. Aujourd'hui, la moitié des foyers américains y adhèrent,

selon eMarketer. Amazon est leur choix par défaut, l'idée étant de rentabiliser au mieux les 129 dollars qu'ils déboursent chaque année. « *Il y a plus de 150 millions de membres Prime dans le monde et ils dépensent le double des autres clients* », dit Dan Ives. Ce qui lui donne une capacité d'analyse considérable : « *Prenez n'importe quel code postal et Amazon vous décrira les activités, les achats ou les vêtements des gens dans le coin* », confie l'ex-general manager d'Amazon, Neil Ackerman, dans un livre sur les géants high-tech.

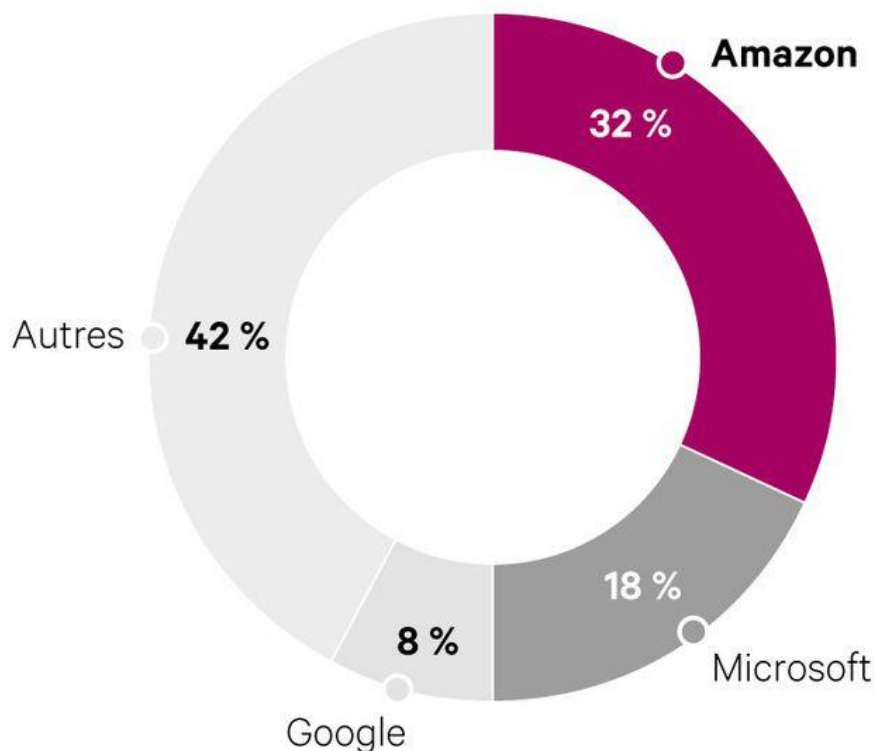
## **La poule aux oeufs d'or**

Avec la pandémie, un deuxième moteur de croissance tourne plus vite : le cloud. Un métier qui consiste à louer infrastructure informatique et logiciels de base. En imposant le télétravail, le confinement a plutôt prouvé la validité du modèle. « *Nous avons vu en deux mois l'équivalent de deux ans de transformation digitale* », a jugé le patron de Microsoft, Satya Nadella, en avril. Si avec la récession, beaucoup de directions informatiques pensent réduire leurs dépenses, elles ne toucheront pas au cloud, dont les ventes mondiales ont encore bondi de 37 % au premier trimestre. « *Il y aura un effet légèrement positif même si des filières clientes sont durement touchées par la crise* », juge John Dinsdale, de Synergy Research.

---

## Un leadership incontesté dans le cloud

Parts de marché mondiales au premier trimestre 2020 en valeur, en %



---

« LES ÉCHOS » / SOURCE : SYNERGY RESEARCH

Amazon s'est lancé dans cette activité en 2006. « A ses débuts, le distributeur a suscité un certain scepticisme chez les directeurs informatiques. Mais il a su séduire des start-up comme Netflix, qui avaient besoin d'une grosse capacité machine sans avoir forcément les moyens d'investir dans des infrastructures en propre », raconte Reynald Fléchaux, analyste chez IDC France. Au premier trimestre, sa filiale, Amazon Web Services, détenait 32 % du marché mondial contre 18 % pour Microsoft et 8 % pour Google, selon Synergy Research. En France, elle est numéro un devant Microsoft, OVH, Orange et Google.

L'activité est une poule aux oeufs d'or. Elle a généré un chiffre d'affaires de 35 milliards de dollars l'an dernier, et une marge opérationnelle de 26 %. Face à Microsoft et Google, Amazon a pour lui son antériorité, sa taille sur ce marché et un vaste catalogue de services. Surtout, la complexité des offres rend les comparaisons difficiles pour les clients. Un peu comme le fut la téléphonie mobile dans les années 2000. Et la portabilité n'est pas évidente.

## Une publicité qui résiste mieux

Un autre métier d'Amazon a bénéficié du confinement : le streaming. Selon Comscore, le nombre d'heures passées à regarder Prime Video a augmenté de 1,5 % entre mi-février et début mai aux Etats-Unis, une hausse égalée uniquement par Netflix. Amazon représente désormais le quatrième service de streaming vidéo du pays, derrière Netflix, YouTube et Hulu.

Le groupe se distingue enfin dans la publicité numérique. Les revenus de sa catégorie « autres », qui comprennent surtout la publicité, ont progressé de 40 % en un an pour atteindre 14 milliards de dollars en 2019... soit un cinquième du chiffre d'affaires de Facebook. Et l'entreprise résiste mieux que Google et Facebook à la coupe des budgets provoquée par la crise. « *Leurs publicités ne concernent presque que des produits à la vente. Amazon n'est pas exposée à la chute du tourisme, par exemple. Sa force, c'est de cibler les publicités en fonction des achats* », explique Juozas Kaziukėnas, de Marketplace Pulse.

## Des conflits sociaux

Véritable accélérateur de croissance, la pandémie a néanmoins créé de grandes tensions sociales. En Italie, le groupe a connu une grève de onze jours dans son entrepôt de 2.000 salariés de Castel San Giovanni, près de Pavie. « *Un protocole national sur les mesures de sécurité a été adopté, mais il y a eu chez Amazon des différences d'application d'un site à l'autre* », juge Massimo Mensi, chargé du suivi d'Amazon au sein de la CGIL, la CGT italienne.

En Espagne, où Amazon a engagé 1.500 salariés de plus, le groupe a dû revoir ses procédures dans l'entrepôt de San Fernando de Henares, près de Madrid, à la suite d'une visite de l'inspection du travail fin mars déclenchée par le syndicat CCOO. « *Les ventes ont explosé. Au lieu de réduire les effectifs au minimum nécessaire, et de limiter les ventes aux produits essentiels, ils les ont augmentés, au détriment de la santé des salariés et de leurs clients* », dénonce Victor Cerra, délégué du syndicat CGT. En Allemagne, au moins une cinquantaine de cas ont été officiellement identifiés sur le site logistique de Winsen, en Basse-Saxe. « *Chacun a peur de l'autre* », expliquent des salariés.

Contacté, le groupe souligne qu'il a réalisé plus de 150 modifications de ses processus internes afin de protéger ses équipes dans le monde. Plus de 100 millions de masques et 2.298 stations de lavage des mains ont été ajoutés. Après s'être équipé de 31.000 thermomètres et 1.115 caméras thermiques, le géant américain teste chaque jour la température de centaines de milliers d'employés. « *Rien n'est plus important pour nous que de protéger la santé de nos employés* », martèle **Dave Clark**, le directeur opérationnel d'Amazon sur Day One, le blog officiel d'Amazon.

## Un bras de fer en France

En France, le bras de fer a été conséquent. Saisi par SUD, rejoint par la CGT, la CFDT et FO, le tribunal a imposé le 14 avril à Amazon de revoir les mesures prises contre le coronavirus. Et pour cela à travailler en coopération avec les délégués du personnel au niveau national et local. En attendant, l'activité des entrepôts devait être réduite aux biens essentiels (produits alimentaires, médicaux...), sous peine d'une astreinte de 1 million d'euros par infraction, réduite à 100.000 euros en appel. Jugeant impossible de limiter avec certitude ses flux à ces catégories, Amazon a fermé ses entrepôts jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé entre syndicats et direction sur les mesures à appliquer.



Autocollant sur l'une des entrées du site Amazon de Bretigny-sur-Orge (Essonne), le mardi 19 mai à 6 heures du matin. Emmanuel Grasland

Aux Etats-Unis, certains salariés ont regardé la France avec envie. Ici, pas de délégués du personnel, Amazon résistant aux tentatives de constitution de syndicats. Depuis deux ans, des employés ont cependant formé des groupes informels, comme DCH1 Amazonians United dans un entrepôt de Chicago.

Parmi ses membres, Christian Zamarron, un scanneur de colis, a organisé plusieurs grèves fin mars et début avril, après que la direction a répertorié des cas de Covid-19. « *La principale chose que nous voulions, c'était une fermeture et une désinfection pour deux semaines tout en continuant à payer nos salaires. Et la couverture des factures médicales* », dit le trentenaire. Aux Etats-Unis, les salariés dépendent des entreprises pour leur assurance santé. Amazon n'en offre pas aux intérimaires et aux salariés à temps partiel, qui représentent plus du quart des effectifs des entrepôts.

Chris Smalls, un collègue qui avait exprimé des demandes similaires à Staten Island (New York), un entrepôt de 5.000 salariés, a lui été licencié. L'entreprise lui reproche de n'avoir pas respecté les consignes de distanciation sociale lors d'une mobilisation le 30 mars pour obtenir la fermeture du site pendant deux semaines.

Emily Cunningham et Maren Costa, deux designers du groupe, organisatrices du mouvement Amazon Employees for Climate Justice, ont également été licenciées le 2 avril. Elles avaient organisé une vidéoconférence où des employés avaient partagé leurs inquiétudes, avant de transférer par e-mail un lien vers une pétition réclamant à Amazon davantage de mesures sanitaires.

## L'obsession de la satisfaction client

Même si ces conflits dégradent fortement l'image de l'entreprise, l'impact reste très limité. Amazon n'a eu aucun mal à recruter 175.000 personnes entre mars et mai pour faire face à la demande liée au confinement. Avec plus de 40 millions de chômeurs, les Américains sans diplômes sont nombreux à postuler.

Cette main-d'œuvre non qualifiée provient essentiellement de minorités ethniques défavorisées. Aux Etats-Unis, les Afro-Américains représentent 26,5 % des employés et les Hispaniques 18,5 % contre un peu plus de 13 % et 17 % dans l'ensemble de la population. « *En Allemagne, beaucoup d'immigrés ou de réfugiés travaillent sur les sites d'Amazon* », explique Andreas Scheer, de la fédération du commerce du syndicat Ver.di. En Italie, on compte aussi une bonne partie de salariés étrangers ou d'origine étrangère, notamment d'Albanie ou des pays africains. « *Je me souviens même d'un salarié qui était resté trois mois en 2018 et qui dormait dans une gare* », raconte un syndicaliste italien.

## Des besoins de main-d'oeuvre massifs

Localement, Amazon a souvent un impact massif. En 2014, les sociétés polonaises n'ont plus réussi à recruter après l'arrivée du géant à Poznan, raconte la « *Gazeta Wyborcza* ». Travailler dans l'alimentaire ou l'industrie chimique était jugé plus dur. Avec la croissance, les entrepôts recrutent de plus en plus loin. « *En Pologne, des bus font jusqu'à deux heures trente de route dans les villages pour aller chercher les salariés* », dit Agnieszka\*, syndicaliste à Poznan. Même tendance en Italie ou en France. A Montélimar, des bus de salariés arrivent d'Aubenas, de Bagnols-sur-Cèze ou d'Orange, à 45 minutes de route, écrit le journaliste Benoît Berthelot, dans « *Le Monde selon Amazon* »\*\*\*. L'entrepôt date de 2010. L'attractivité est telle que l'américain accapare pratiquement toute la main-d'œuvre locale. Un phénomène d'autant plus massif que les salariés en CDI ne restent en moyenne que deux ans et demi sur le site, et accélèrent donc le cycle des recrutements, ajoute le journaliste.

Les tensions sociales des derniers mois soulignent un élément central de la culture d'Amazon : la satisfaction du client. Les employés ou les résultats financiers passent toujours après. « *Amazon veut tout optimiser pour que ses clients aient leurs produits aussi vite que possible. Tout ce qui va à l'encontre de cet objectif est perçu comme un obstacle* », explique Emily Cunningham. Avec la pandémie, le conflit entre cette obsession et la sécurité des salariés est devenu encore plus prégnant. Une situation qui a poussé un vice-président d'AWS, Tim Bray, à démissionner en mai en dénonçant le licenciement de « lanceurs d'alertes » comme l'évidence de la « *toxicité traversant la culture de l'entreprise* ».



Pour les salariés, la situation a été d'autant plus compliquée qu'Amazon est opposé aux syndicats. « *Beaucoup de sociétés américaines sont anti-syndicats mais Amazon est extrême en la matière* », juge Christy Hoffman, de la fédération syndicale internationale des services UNI Global Union. « *Amazon ne veut pas se retrouver dans la situation de GM qui payait 75 dollars de l'heure ses ouvriers en fin de carrière. Pour cela, le groupe a créé une bourse pour ses ouvriers, qui permet de faire une formation dans un collège technique, quand ils démissionnent au bout de cinq à sept ans. Car au-delà de 30-35 ans, ils vont devenir aigris et physiquement moins capables* », explique Marc Onetto.

En Allemagne, pays de la cogestion, le syndicat Ver.di est en conflit régulier avec le géant. Une stratégie qui a poussé Amazon à installer des entrepôts en Pologne, où il emploie désormais 30.000 personnes, dont 16.000 en CDI selon le syndicat Inicjatywa Pracownicza, alors qu'il ne vend rien dans le pays. « *En Allemagne, nos débrayages ne sont plus annoncés afin d'éviter qu'Amazon ne s'organise à partir de Pologne, de République tchèque ou de France* », indique Andreas Scheer.

## **Une force devenue faiblesse**

Au-delà de ce défi social, Amazon a été confronté à des problèmes organisationnels pendant la pandémie. L'entreprise a dû limiter son offre de livraison pendant deux mois pour donner la priorité aux biens essentiels. Ce qui fait d'habitude sa force a été sa faiblesse. « *Amazon n'a qu'une semaine de réserves car elle pratique le 'just in time'. La taille de son catalogue est bien plus large que celle des autres commerçants donc elle a moins de volume pour un même bien* », souligne Juozas Kaziukėnas. Les délais de livraison ont aussi augmenté, conduisant les acheteurs à laisser près de 1 million d'évaluations négatives sur le site en mai (+170 % sur un an). Une occasion en or pour les concurrents. Walmart a vu ses ventes sur internet croître de 74% au premier trimestre sur douze mois. Celles de Target ont bondi de 141 % en trois mois.

Ces deux grandes surfaces, ainsi qu'Instacart, une plateforme sur laquelle différents supermarchés peuvent se brancher, ont aussi gagné la plus grosse part du gâteau de la livraison de produits frais. Une catégorie peu numérisée, qu'Amazon n'a jamais vraiment réussi à pénétrer, malgré le rachat de la chaîne haut de gamme Whole Foods en 2017.

## **Des différences avec les autres Gafam**

Pour surmonter tous ces défis, Amazon va investir 4 milliards de dollars au second trimestre afin de garantir la sécurité de ses salariés. La firme travaille sur ses propres tests de dépistage et explore des technologies innovantes, comme un enduit antibactérien. Ces dépenses se traduiront par une absence ou une réduction significative du bénéfice opérationnel entre avril et juin.

De fait, Jeff Bezos a longtemps privilégié la croissance aux profits et n'hésite pas à revenir à sa philosophie originelle quand il l'estime nécessaire. Une stratégie

différente de celle des autres Gafam, qui caressent leurs actionnaires dans le sens du poil : chez Facebook, Mark Zuckerberg a mis l'accent sur le maintien de marges élevées, tandis que Tim Cook a augmenté les rachats d'actions d'Apple.

---

## Une rentabilité très inégale

Résultat opérationnel 2019, en milliards de dollars



« LES ÉCHOS » / SOURCE : ENTREPRISE

Amazon a d'autres spécificités. Alors que les autres Gafam emploient surtout des cadres diplômés, Amazon a des effectifs en sablier, avec une proportion très importante de cols-bleus. Ses effectifs - 840.000 salariés fin mars - sont 6 fois supérieurs à ceux d'Alphabet, la maison mère de Google... et 18 fois supérieurs à ceux de Facebook.

Le rythme de travail très intense des cadres et la modestie de leurs salaires sont devenus proverbiaux, même si de généreuses stock-options compensent. Quand un « amazonien » réussit à transformer de l'eau en vin, on lui demande pourquoi ce n'est pas du champagne. Et quand il part chez Microsoft ou Google, on lui souhaite une « retraite heureuse »... « Contrairement à Google, Amazon n'hésite pas non plus à lancer des projets identiques à des endroits différents. C'est la vitesse d'exécution qui compte. Pas la collaboration », explique un ancien.

### La prime aux développements internes

Enfin, qu'il s'agisse des robots, des logiciels ou de la logistique, Amazon donne la priorité au développement interne. Jeff Bezos a appliqué ce principe très tôt, préférant créer ses propres interfaces de transmission de données plutôt que d'utiliser les logiciels d'Oracle et de SAP. Pareil pour ses entrepôts, avec un logiciel « maison » optimisant l'espace, en stockant des produits différents sur une même

étagère. La société développe aussi ses propres services de livraison au lieu d'utiliser des prestataires comme FedEx.

Ces innovations internes sont parfois transformées en services. Un marchand tiers peut ainsi utiliser la logistique d'Amazon contre une commission juteuse. Une offre qui assure aujourd'hui l'essentiel des profits d'Amazon. Avec Amazon Web Services, c'est un autre exemple de création d'activité devenue très rentable.

### « **It's always Day One** »

Amazon a, en revanche, la même obsession paranoïaque du déclin que les autres Gafam. « *It's always Day One* », martèle Jeff Bezos depuis des années, invoquant la nécessité de conserver un esprit de start-up parce que rien n'est jamais acquis.

A l'instar d'Apple, Microsoft ou Google, Amazon cherche aussi à inciter à la créativité, en misant sur une hiérarchie aplatie. « Invent and Simplify » est un des 14 mantras des « amazoniens ». Pour Jeff Bezos, Sundar Pichai de Google ou Satya Nadella de Microsoft, la clé du succès est d'être un facilitateur d'idées, plutôt qu'un visionnaire.

### **Quatre défis pour demain**

Quels sont les défis de demain d'Amazon ? Comme les autres Gafam, il devra rassurer les autorités sur les questions de monopole et d'utilisation des données, alors qu'il est sous le coup d'une investigation antitrust et d'une enquête approfondie de Bruxelles. Dans l'e-commerce, il faudra réussir en Inde, pour trouver un relais de croissance aux Etats-Unis. Dans le cloud, la bataille se jouera en Asie, où les géants chinois contestent la suprématie américaine. Amazon « *risque d'être sorti de Chine, du fait des tensions avec Washington* », juge Andrew Bartels, de Forrester Research.

Attaqué par les défenseurs de l'environnement, Amazon doit aussi mener sa révolution verte et honorer sa promesse de réaliser la moitié de ses livraisons sans aucune émission carbone à l'horizon 2030. Surtout, il devra gérer l'impact social de l'automatisation croissante de ses entrepôts. Une automatisation visible à Brétigny, où 4.000 petits robots Amazon travaillent déjà avec Karim\*, Medhi\* et Moussa\*, pour livrer les clients français.

\* Les prénoms ont été modifiés \*\* « Always Day One : How the Tech Titans plan to stay on Top Forever », Alex Kantrowitz, Penguin, page 37 \*\*\* « Le Monde selon Amazon », Benoît Berthelot, Le Cherche Midi.

**Emmanuel Grasland**