

Etats-Unis

Amazon.com aurait-il un modèle social aussi fragile que son modèle économique ?

Yannick FONDEUR

Implanté depuis cet été en France, le libraire en ligne Amazon.com fait partie des entreprises phare de la net-économie américaine. Chacun de ses mouvements est abondamment commenté par les analystes car l'entreprise symbolise parfaitement les atouts et les limites du commerce électronique. A travers elle, c'est la viabilité d'un modèle économique exclusivement fondé sur la vente en ligne qui est en question. Les grands acteurs traditionnels du commerce (les « *brick and mortar* »¹ dans le jargon de la net-économie) ont dorénavant intégré la dimension Internet (et sont ainsi devenus des « *click and mortar* »²), or ces derniers disposent d'une infrastructure logistique qui fait souvent défaut aux start-up. La question est de savoir si l'avance prise par ces dernières sera suffisante pour leur permettre d'amortir leurs énormes investissements. Ainsi, Amazon.com compte 25 millions de clients mais également une dette de 2,1 milliards de dollars.

Depuis six mois, l'actualité d'Amazon.com tend à glisser de l'économique vers le social. Dans le contexte des premiers licenciements massifs et des premières campagnes de syndicalisation dans la net-économie américaine, le libraire en ligne a presque autant fait parler de lui pour son climat social que pour ses difficultés financières : outre un plan de 1 300 suppressions d'emploi, Amazon se distingue par des pratiques anti-syndicales des plus radicales. On en vient à se demander si son modèle social n'est pas finalement aussi fragile que son modèle économique. L'un comme l'autre sont en tout cas des exemples presque caricaturaux des dérapages que peut engendrer la « nouvelle économie ».

Un modèle économique très controversé

Partant de rien ou presque, Amazon a connu un développement extrêmement

-
1. *Brick and mortar* : désigne les entreprises de l'« ancienne économie », faites de brique (*brick*) et de ciment (*mortar*) – ce qui renvoie à l'image de l'usine – alors que celles de la « nouvelle économie » sont supposées avoir une activité essentiellement immatérielle.
 2. *Click and mortar* : élaboré à partir de l'expression précédente, désigne une entreprise de l'« ancienne économie » qui a développé une activité Internet importante (symbolisée par le *click*).

rapide qui en fait un véritable mythe aux yeux des entrepreneurs de la « nouvelle économie ». Mais son modèle économique suscite de vifs débats parmi les analystes du secteur.

Les ingrédients classiques d'un mythe high-tech

Jeff Bezos a 30 ans lorsqu'il crée Amazon en 1994. Son histoire rassemble tous les ingrédients propres à en faire un patron mythique de la « nouvelle économie » : il est jeune, ingénieur informatique, un peu loufoque, il laisse tout tomber pour fonder sa start-up dans son garage et il travaille dur. « Notre centre de distribution avait la taille d'un garage pour une seule voiture. C'est là que nous préparions les paquets, à même le sol. Ça nous bousillait les genoux et le dos. J'ai suggéré des genouillères. Heureusement, quelqu'un d'autre a proposé une table d'emballage, ce qui nous a permis de tripler notre productivité »¹. Voilà le genre d'anecdote que Jeff Bezos aime distiller pour alimenter sa légende, qui n'est pas sans rappeler celle de Steve Jobs² ou encore celle de Bill Gates.

Lorsque son site est mis en ligne en 1995, il n'est pas le premier à vendre des livres sur Internet. En particulier, le nom de domaine books.com est déjà pris et abrite un site opérationnel³. Mais Jeff Bezos parvient tout de même à convaincre les investisseurs et lève des

sommes considérables. Amazon s'impose alors sur le marché grâce à des prix très attractifs (les *best-sellers* sont parfois vendus à moitié prix) et aux trois idées suivantes.

■ D'abord, pour faire connaître son site, Jeff Bezos conclut des accords avec quelques grands moteurs et annuaires de recherche, et notamment l'incontournable Yahoo.com, pour que toute requête lancée par un internaute fasse automatiquement apparaître dans les pages résultats un encart publicitaire « acheter un livre sur [objet de la recherche] »⁴ assorti d'un lien hypertexte renvoyant au site d'Amazon. Bien sûr, il est fréquent qu'aucune référence ne corresponde à la recherche mais l'essentiel est d'attirer les internautes sur le site, quitte à leur mentir un peu... A l'époque, ces derniers ne sont pas encore habitués à ce type de pratique et se laissent massivement tromper (très bons « taux de clics »⁵).

■ Ensuite, Jeff Bezos a l'idée de demander aux internautes d'écrire eux-mêmes les critiques des livres : chaque visiteur a la possibilité de laisser ses impressions et de noter les ouvrages qu'il a lus. Ceci permet de donner à peu de frais du contenu au site (pas besoin de rémunérer des rédacteurs) et de fidéliser les internautes en leur donnant l'impression qu'ils appartiennent à une communauté de lecteurs qui se conseillent mutuellement.

1. Propos recueillis par *Libération* (31 août 2000) à l'occasion de l'inauguration d'Amazon.fr.

2. Co-fondateur d'Apple avec Stephen Wozniak. Tous deux ont mis au point en 1974 dans le garage de Steve Jobs ce qui devait être l'Apple I (Steve Jobs avait alors 19 ans).

3. Ce nom de domaine a par la suite été racheté par Barnes & Noble, le principal concurrent d'Amazon.com aux Etats-Unis.

4. Par exemple, un internaute lançant une recherche sur « Microsoft » voyait apparaître dans ses pages résultats un encart « acheter un livre sur Microsoft ».

5. Le « taux de clics » est le pourcentage d'internautes qui cliquent sur le lien hypertexte de l'encart publicitaire qui leur est envoyé.

ÉTATS-UNIS

■ Enfin, le libraire en ligne a été l'un des premiers à utiliser les *cookies*¹ pour le commerce électronique. Amazon détient d'ailleurs un brevet sur leur utilisation dans ce domaine : le fameux « *1-click* ». Comme son nom l'indique, ce système permet d'acheter un produit en un seul clic : l'internaute entre ses coordonnées, son mode de livraison, son numéro de carte bleue, etc. lors de sa première visite et, lors de ses visites suivantes, il est reconnu grâce au *cookie* laissé sur son ordinateur et n'a pas à entrer de nouveau ces informations ; il lui suffit donc de cliquer sur un produit pour l'acheter. Un procès oppose depuis octobre 1999 Amazon et son principal concurrent américain, le libraire « traditionnel » Barnes & Noble, dont le site de vente en ligne utilise une technique similaire baptisée « *express lane* »². Derrière ce procès, c'est la question de la brevetabilité des logiciels qui se pose de manière plus large³.

Aujourd'hui, avec 17 millions de visiteurs uniques⁴ par mois, Amazon.com est de très loin le site marchand le plus visité aux États-Unis. Il y contrôle 70 % du commerce électronique des livres, contre à peine 20 % pour Barnes & Noble qui

s'est lancé avec retard dans ce marché, se contentant pendant longtemps de s'appuyer sur son réseau de magasins « en dur » (plusieurs milliers à travers les États-Unis). Amazon, dont le siège social se trouve à Seattle, emploie 8 500 personnes et est implanté au Royaume-Uni, en Allemagne, en Autriche, au Japon et en France. Et, suprême consécration, Jeff Bezos a été désigné « personnalité de l'année 1999 » par le magazine *Time*.

Amazon.com sera-t-il un jour économiquement viable ?

S'il est évident qu'Amazon a conquis une position dominante sur son segment, il ne faut pas oublier pour autant que l'entreprise n'a jamais gagné d'argent, et en perd même énormément. Une plaisanterie qui circule dans les milieux de la finance dit que la plus grande librairie du monde et le plus grand fleuve du monde ont deux points communs. Tous deux s'appellent « Amazon » et ont un débit impressionnant : 600 000 m³ d'eau par heure pour le premier, 27 400 \$ par heure pour le second⁵.

Trois facteurs sont à l'origine de la situation financière d'Amazon.com.

1. Un *cookie* est une information générée par le serveur d'un site visité et stockée sur le disque dur de la machine de l'internaute. Il peut par exemple contenir la date et heure de sa visite ou les réponses à un questionnaire rempli en ligne (coordonnées postales et bancaires). Lors de chaque nouvelle visite, le serveur peut ainsi « se souvenir » de ces informations et les réutiliser sans avoir à les demander à nouveau. Il faut noter qu'un serveur ne peut lire sur le disque dur des internautes que les *cookies* qu'il a lui-même laissés.
2. Amazon a eu gain de cause en première instance mais le jugement est en appel. Entre-temps, le système de validation d'achat de Barnes & Noble a été modifié pour que l'internaute ait dorénavant au moins deux clics à effectuer.
3. Contrairement à ce qui se passe en Europe, la législation américaine permet le dépôt de brevets concernant les programmes d'ordinateurs.
4. Cette expression équivoque ne désigne pas les personnes qui n'ont visité qu'une seule fois un site donné mais indique au contraire que celles qui l'ont visité plusieurs fois au cours du mois de référence ne sont comptabilisées qu'une fois dans les statistiques.
5. Il s'agit de ce que les analystes de la « nouvelle économie » appellent le *cash burn rate*, c'est-à-dire la somme « brûlée » en un laps de temps déterminé (généralement l'unité est plutôt le mois).

■ Le premier est le caractère très faible des marges pratiquées sur les ouvrages les plus demandés : les personnes qui achètent des livres sur Internet recherchent avant tout des prix attractifs et ont la possibilité de comparer très facilement les différentes offres en ligne pour un même produit ; pour s'imposer sur le marché, Amazon a dû casser les prix, et donc fréquemment vendre à perte.

■ Le second facteur est la politique de diversification tous azimuts menée par Jeff Bezos, lequel a tout simplement l'ambition de faire d'Amazon le numéro un mondial du commerce électronique toutes catégories confondues. Outre les livres, l'entreprise vend aussi maintenant des CD, des DVD, des logiciels, du matériel informatique, des jouets, des meubles, de l'électroménager, des téléphones mobiles, des articles de jardin (barbecues, tondeuses, chaises longues...), des produits de beauté (...) et même des voitures via sa filiale carsdirect.com. « Nous voulons créer un endroit où n'importe qui pourra trouver n'importe quoi, n'importe quand et depuis n'importe où dans le monde » a déclaré Jeff Bezos. Or une étude de la banque d'investissement Roberston & Stephens montre qu'une commande comprenant plusieurs produits très différents coûte très cher à Amazon en raison des envois multiples en provenance de plusieurs entrepôts.

■ Le troisième facteur est lié au précédent : il s'agit de l'explosion des coûts de logistique. Lorsque Jeff Bezos a lancé son entreprise dans son garage, il ne pensait sans doute pas qu'il serait amené à construire onze entrepôts à travers le monde pour stocker plus de 18 millions

de produits. Contrairement à de nombreuses sociétés Internet, Amazon ne sous-traite pas sa logistique. En conséquence, l'activité d'Amazon est de moins en moins immatérielle : en 1999¹, le ratio stocks / chiffre d'affaire était de 13 % et le ratio immobilisations / chiffre d'affaire de 20 % contre respectivement 4 % et 6 % en 1996. Les coûts de traitement d'une commande sont très élevés pour une entreprise censée économiser sur ce poste grâce à la vente en ligne : de l'ordre de 15 % du prix de vente.

Le pari d'Amazon est d'abord de contrôler le commerce électronique sur Internet pour ensuite faire des bénéfices en jouant sur sa position dominante. Mais cela suppose la confiance sans faille des investisseurs. Or après les faillites retentissantes de Boo.com (vêtements) et de eToys (jouets), ces derniers ne semblent plus guère croire au succès du commerce électronique pur. A l'image de Barnes & Noble², les grands acteurs traditionnels du commerce ont dorénavant intégré la dimension Internet et disposent d'une infrastructure logistique dont les coûts sont déjà amortis. L'avantage de la vente en ligne semble paradoxalement jouer contre Amazon. Internet permet de se positionner sur un marché pratiquement sans coût d'entrée, mais ensuite un gros volume d'activité suppose une logistique conséquente. Or les grands acteurs traditionnels du commerce disposent de cette dernière et l'entrée dans le marché du commerce en ligne leur coûte beaucoup moins d'argent qu'Amazon doit en dépenser pour développer sa propre logistique.

Certes, Amazon a annoncé récemment une forte diminution de ses pertes

1. Les chiffres correspondant à l'exercice 2000 ne sont pas disponibles.
2. ...ou de la FNAC en France.

ETATS-UNIS

(parallèlement à un plan de 1 300 licenciements sur lequel nous reviendrons plus loin). Mais il faut tenir compte du fait que, plutôt que les indicateurs usuels de profitabilité, Amazon préfère publier des comptes *pro forma*¹ qui excluent opportunément certaines charges particulièrement lourdes qui ont considérablement augmenté². Ainsi, d'après le *New York Times*³, les pertes ajustées d'Amazon en 1999 seraient deux fois plus élevées que le chiffre annoncé officiellement, et pour l'exercice 2000 le rapport serait de un à quatre...

Des pratiques sociales peu innovantes...

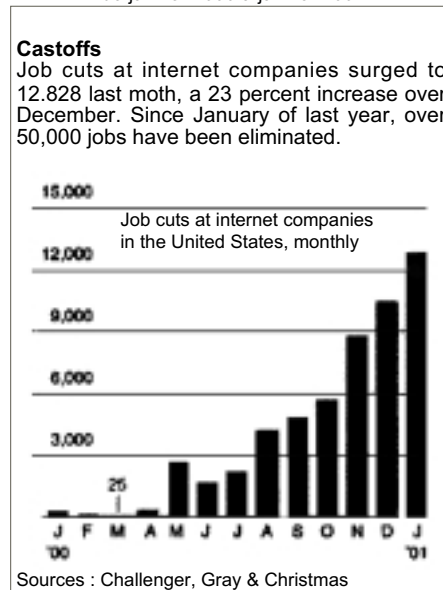
Depuis quelques mois, le modèle social d'Amazon fait presque couler autant d'encre que son modèle économique. Après plusieurs années euphoriques, la « nouvelle économie » américaine est actuellement dans une phase de désenchantement social marquée par la multiplication des licenciements et un accroissement de la conflictualité. Or Amazon est à ce titre une entreprise « exemplaire ».

Multiplication des licenciements et accroissement de la conflictualité dans la net-économie

D'après le cabinet de recrutement Challenger, Gray Christmas, plus de 50 000 salariés de la net-économie américaine auraient perdu leur emploi au cours de l'année 2000 (graphique 1). Et sur les

deux premiers mois de l'année 2001, la moitié de ce nombre serait déjà atteint. On ne dispose pas à l'heure actuelle de données précises sur le pourcentage de ces salariés qui ont retrouvé un emploi. Des informations ponctuelles semblent indiquer qu'il est relativement plus facile de retrouver un emploi dans ce secteur que dans le reste de l'économie. Il n'en reste pas moins que cette vague de licenciements est sans précédent, et qu'elle est particulièrement traumatisante pour les salariés d'entreprises où l'implication au travail est portée à son paroxysme.

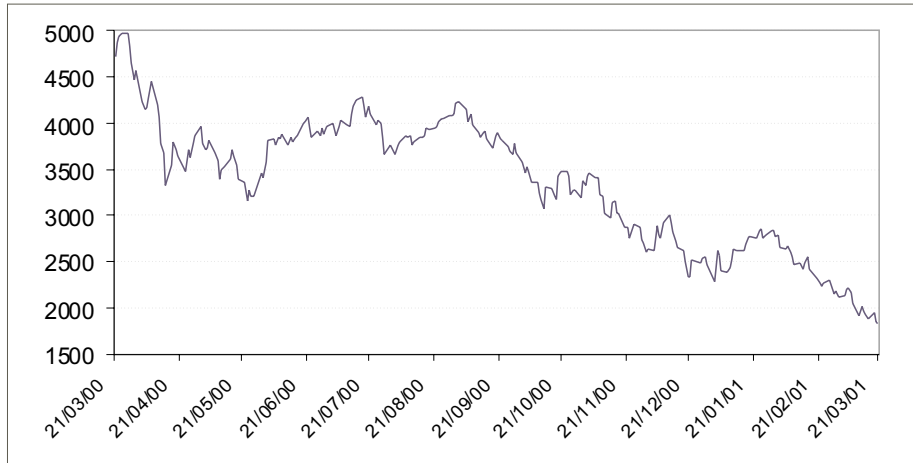
Graphique 1. Licenciements dans la net-économie américaine de janvier 2000 à janvier 2001



Tiré du NYT du 21/02/2001.

1. Les comptes *pro forma* sont habituellement destinés à assurer la comparabilité des comptes d'une année sur l'autre lorsque le périmètre d'une entreprise a changé entre les deux exercices (acquisitions ou cessions d'activités) ; dans le cas d'Amazon, ils semblent plutôt être utilisés pour obtenir des comptes bien plus favorables que ceux calculés avec les indicateurs usuels.
2. Il s'agit des charges n'engendrant pas de flux de trésorerie, comme le coût des options.
3. « *Amazon's Losses Grow as They Seem to Shrink* », Floyd Norris, NYT, 02/02/2001.

Graphique 2. Evolution de l'indice NASDAQ sur les 12 dernier mois



Parallèlement, le NASDAQ a perdu 60 % de sa capitalisation boursière depuis un an (graphique 2). Cette chute impressionnante a souvent suscité chez les salariés bénéficiaires de *stock-options* un sentiment de duperie vis-à-vis de cette forme de rémunération « virtuelle » : les bénéfices qu'ils escomptaient en tirer ont été réduits à très peu de choses par l'évolution du cours de bourse de leurs entreprises.

Témoins de ce malaise, les sites critiques d'anciens salariés de *start-up* sont de plus en plus nombreux, et certains d'entre eux deviennent de véritables entreprises commerciales, preuve qu'il existe un « marché » des déçus de la net-économie. Un des plus anciens est *netslaves.com* (« les esclaves du net »),

réalisé par les auteurs d'un livre à succès s'adressant aux salariés de la net-économie. Le site *ijustgotfired.com* (« je viens de me faire virer »), offre quant à lui aux salariés fraîchement licenciés de disposer d'une adresse électronique adéquate : [nom]@ijustgotfired.com. Dernier exemple : *fuckedcompany.com* (intraduisible...) propose de parier sur les futures faillites de start-up¹.

Dans des entreprises où le consensus social est de rigueur, il est devenu courant que les salariés mécontents s'adressent de manière anonyme à leur direction et à l'opinion sur des sites faisant office de « syndicat virtuel ». Importée en France, cette pratique a notamment donné naissance à « Ubi free »², site de contestation des salariés de l'éditeur de logiciels Ubi

1. Avec un certain humour, le webmaster écrit dans la section de présentation du site : « FuckedCompany.com is free. I don't make and don't plan to make any money from it. I could maybe make money doing this. ». Un bandeau publicitaire est d'ailleurs présent sur chaque page du site... Et bien sûr le « *business model* » a été aussitôt importé en France (*vakooler.com*).

2. <http://www.multimania.com/ubifree/>.

ETATS-UNIS

soft, et plus récemment aux « enfants de Blum »¹, site des salariés du fournisseur d'accès Freesbee menacés de perdre leur emploi à la suite du rachat de leur entreprise par Libertysurf (lui-même racheté quelques jours après par Tiscali).

Les syndicats « réels », porteurs de formes d'action collective plus classiques, ont bien du mal à s'implanter dans la « nouvelle économie » américaine. Certes, une victoire syndicale très symbolique a été remportée l'été dernier chez l'opérateur téléphonique *Verizon Communication* (première entreprise de téléphonie locale américaine) par les deux syndicats implantés dans l'entreprise, *Communication Workers of America* (CWA) et *International Brotherhood of Electrical Workers* (IBEW), tous deux affiliés à l'AFL-CIO² : à l'issue de dix-neuf jours de grève, les syndicats ont obtenu de pouvoir recourir à une procédure de certification simplifiée pour la filiale de téléphonie mobile *Verizon Wireless*, qui n'était jusqu'à là pas syndiquée³. Mais force est de reconnaître que les choses ne se passent pas aussi bien dans les start-up Internet, comme en témoigne l'expérience malheureuse de *etown.com*, première entreprise de ce

type à avoir été confrontée au processus de syndicalisation.

Dans cette petite entreprise qui propose un guide d'achat en ligne de produits techniques (téléphones portables, lecteurs de DVD...), une pétition pour l'organisation d'une élection de certification, signée par plus de la moitié des 36 salariés du service-client, a été adressée fin novembre 2000 au NLRB⁴. « Nous avons tenté à plusieurs reprises d'arriver à une relation mutuellement bénéfique avec le management ; jusqu'à maintenant, nous n'avons pas pu y parvenir individuellement ; maintenant nous sommes là pour le faire collectivement » déclarait alors un des instigateurs de la pétition⁵. Mais à peine trois jours après l'annonce officielle de la demande adressée au NLRB, la direction d'*etown.com* annonçait un plan de licenciement de 28 salariés (sur les 127 que comptait alors l'entreprise, soit 22 % de l'effectif), dont 13 dans le service-client et parmi eux plusieurs sympathisants syndicaux connus. Bien sûr, la direction a nié toute relation entre les deux événements, mais la presse américaine s'est montrée des plus sceptiques. D'autant que l'histoire ne s'est pas arrêtée là : début janvier 2001, la *Northern*

1. <http://ledb.free.fr/>.

2. Analyse détaillée du conflit dans : C. Sauviat, « Tensions dans la "nouvelle économie" : la grève chez Verizon, un conflit exemplaire ? », *Chronique Internationale de l'IRES*, 67, novembre 2000.

3. Cette procédure simplifiée est la *card check recognition*. Elle se substitue à la procédure classique, particulièrement lourde et bureaucratique, qui suppose une pétition des salariés puis la tenue d'une élection à bulletin secret (rappelons qu'aux États-Unis, la syndicalisation est un acte collectif). Pour une description des procédures de certification syndicale, voir : Y. Fondeur, C. Sauviat, « États-Unis : un syndicalisme toujours en mal de reconnaissance », dans le numéro spécial de la *Chronique Internationales de l'IRES* consacré à la représentativité syndicale, n°66, septembre 2000.

4. *National Labor Relations Board* : agence permanente chargée de faire respecter les règles ayant trait à la syndicalisation. Le NLRB requiert au moins 30 % de signataires dans une unité de négociation cohérente et autonome (en l'occurrence le service-client de *etown*) pour la tenue d'une élection.

5. Propos tenus par Blake Rains, reproduits par news.cnet.com le 28/11/2000.

California Media Workers Guild, syndicat objet de la procédure de certification, a demandé auprès du NLRB un délai supplémentaire pour l'organisation de l'élection, la direction ayant selon elle fait pression sur les salariés en les menaçant de déposer le bilan en cas de syndicalisation. Mais, coup de théâtre, avant que l'élection ait pu avoir lieu, la direction annonçait à la mi-février la fermeture de l'entreprise et le licenciement de l'ensemble des salariés en raison des difficultés financières rencontrées.

Pas de « funky management »¹ chez Amazon ?

L'histoire de l'implantation syndicale chez Amazon ressemble malheureusement jusqu'à présent beaucoup à celle d'Etown, d'autant qu'elle s'est déroulée pratiquement au même moment. Chez Amazon, l'activité syndicale remonte à 1998, date à laquelle les premiers contacts ont été établis par les salariés de Seattle avec le syndicat local des travailleurs du secteur des nouvelles technologies, *Washington Alliance of Technology Workers* (WashTech) qui est affilié au CWA. Mais ce n'est que fin novembre 2000 que le syndicat a rendu publique sa

volonté de syndiquer les 400 employés du service-client de Seattle².

Au cours de l'année 2000, le climat social s'était fortement détérioré à Seattle à la suite de l'effondrement de la valeur des *stock-options* des salariés (le cours de l'action Amazon a été divisé par six durant l'année 2000 et continue de baisser très fortement depuis) et, surtout, des menaces de délocalisation de l'activité. En effet, en début d'année 150 personnes avaient été licenciées à Seattle après avoir été prévenues seulement une heure auparavant et, quelque temps avant le lancement officiel de la campagne de syndicalisation, on avait appris qu'Amazon employait depuis peu plus de 100 commerciaux de service-client à New Delhi à un taux de salaire bien sûr très inférieur à celui pratiqué à Seattle.

Le groupe de salariés à l'origine de la campagne de syndicalisation s'est baptisé « *Day 2* » en référence à l'expression « *Day 1* » (jour durant lequel on ne peut ni s'arrêter, ni se reposer) que Jeff Bezos adore utiliser pour mobiliser ses troupes. Dans ses revendications, les questions salariales apparaissent relativement secondaires : ce qu'il réclame avant tout, ce sont des règles formelles pour protéger les salariés contre les licenciements arbi-

-
1. Le *funky management* est un « concept » développé par Kjell A. Nordström, Professeur à l'*Institute of International Business* de Stockholm, conseiller d'Ericsson, de Volvo et surtout du site portail Spray qui a été le lieu privilégié d'expérimentation de ce nouveau type de management. Appliqué à la GRH, le principe est simple : les salariés doivent se sentir bien et s'amuser dans leur entreprise. Salle de musculation, sauna, cafétéria décontractée et trottinettes sont censés les y aider. Néanmoins, il semblerait que depuis le rachat de Spray par Lycos, le modèle vacille quelque peu : en France par exemple, une vingtaine de salariés (sur les 70 qui compte Spray.fr) auraient démissionné en deux mois.
 2. Un autre syndicat, *United Food and Commercial Workers*, tente parallèlement d'organiser les 5 000 salariés des entrepôts de stockage et centres de distribution d'Amazon aux Etats-Unis. Mais, de par son envergure, cette campagne de syndicalisation n'avance qu'à un rythme très lent.

ETATS-UNIS

traires, des horaires plus respectueux de leur vie privée¹, des perspectives de carrière, de la formation continue...

Face à ce mouvement, la réaction de la direction n'a pas tardé à venir, utilisant comme il se doit les moyens de communication mis à disposition par les nouvelles technologies : une section de l'intranet consacrée à la lutte contre la syndicalisation a immédiatement été mise en place. Mais le fond est loin d'être aussi moderne que la forme. La section en question titrée « Raisons pour lesquelles un syndicat n'est pas souhaitable » contenait (elle a depuis été supprimée) quelques perles d'antisindicalisme primaire : « les syndicats encouragent la méfiance à l'égard des supérieurs » ; « ils créent une attitude non coopérative parmi les associés [i.e. les salariés...] en les conduisant à penser qu'ils sont "intouchables" avec un syndicat » ; « la rémunération au mérite est contraire à la philosophie syndicale » (...). Et lorsque la direction d'Amazon tente de donner des indications sur la manière de repérer les « activistes syndicaux », on touche au burlesque : les tentatives de syndicalisation seraient repérables « à de petits groupes qui cessent de parler à l'approche d'un supérieur », à une baisse de la qualité du travail, une montée de l'agressivité ou encore « une certaine nonchalance des employés à la cantine et à la cafétéria ».

Patty Smith, porte-parole d'Amazon a confirmé que ces instructions étaient destinées à ses cadres : « nous voulons les aider à agir en accord avec la loi », a-t-elle déclaré. Ajoutant même : « nous ne pen-

sons pas que les syndicats soient ce qu'il y a de mieux pour les salariés ou nos clients ».

Dans le même esprit, la direction a demandé aux salariés du service-client de Seattle de répondre aux internautes posant des questions sur la syndicalisation par un e-mail type contenant notamment la phrase suivante : « bien que nous pensions que les syndicats ont un rôle dans la société, à Amazon.com, tout le monde est propriétaire et peut exercer à tout moment son droit individuel de soulever n'importe quelle question concernant le travail », phrase que Jeff Bezos a martelée lors de ses interviews sur le sujet. Selon lui, l'actionnariat salarié rendrait caduque l'opposition capital / travail, et donc les syndicats.

Bien que « propriétaires » de leur entreprise, les salariés d'Amazon ne sont pas pour autant à l'abri d'un licenciement. Ainsi, le 30 janvier 2001, la direction annonçait un plan de 1 300 licenciements (15 % de l'effectif total de l'entreprise), dont 850 à Seattle, et plus particulièrement la quasi-totalité des salariés du service-client (seuls 75 salariés resteraient). Comme dans l'affaire Etown, la direction a nié toute relation avec la campagne de syndicalisation en cours dans ce service, avançant des arguments économiques. Elle a également souligné le fait que les salariés bénéficieraient d'indemnités de licenciements, ce qui est assez rare dans les entreprises américaines non syndiquées. Mais, pour recevoir l'intégralité des indemnités, les salariés doivent signer une clause de

1. « Amazon.com doit reconnaître que nous avons besoin d'un emploi du temps adapté non seulement à l'entreprise et à son service-client, mais aussi à nos vies personnelles hors travail. Les politiques actuelles impliquant heures supplémentaires obligatoires et changements d'emploi du temps à la dernière minute ne sont pas acceptables ». (<http://www.washtech.org/day2/mission.html>).

« non-dénigrement »¹ par laquelle ils s'engagent à ne pas « faire de commentaire désobligeant au sujet de l'entreprise, sous toute forme, aussi bien écrite, électronique ou orale, à la presse, à n'importe quel individu ou entité ». Si ce type de dispositions est très courant pour les cadres dirigeants, sa généralisation à l'ensemble des catégories de salariés est une innovation d'Amazon.

Il est vrai que, ces derniers temps, les anciens salariés d'Amazon ont eu tendance à critiquer très ouvertement le management de l'entreprise. En particulier, Mike Daisey, un ancien salarié du service-client de Seattle a récemment monté un *one-man-show* qui retrace les deux années qu'il a passées chez Amazon². Ce spectacle dénonce le rythme de travail effréné³ et le culte de la personnalité mis en place par Jeff Bezos. On comprend que dans ces conditions, la direction de l'entreprise préfère prendre quelques précautions.

Au total, le modèle social d'Amazon, fondé sur le culte du père fondateur et sur l'illusion donnée aux salariés qu'ils par-

tagent grâce aux *stock-options* les intérêts bien compris de la direction de l'entreprise, ne semble guère plus viable à long terme que le modèle économique sur lequel Jeff Bezos a fondé sa stratégie de croissance. Certes, pour redonner un peu d'intérêt aux *stock-options* distribuées aux salariés, Amazon a récemment offert à ces derniers la possibilité d'échanger leurs options sans valeur contre de nouvelles à un prix d'acquisition bien inférieur. Mais, d'une part ceci ne saurait bien sûr faire oublier aux salariés la pression à laquelle ils sont soumis, les licenciements et les manœuvres anti-syndicales, et d'autre part cette politique ressemble fort au début d'un cercle vicieux puisqu'elle risque d'accroître encore les pertes de l'entreprise, et donc de jouer négativement sur le cours de l'action Amazon...

Sources :

New York Times, *Seattle Post-Intelligencer*, news.cnet.com, laborresearch.org, washedtech.org.

-
1. *Non-disparagement clause*. L'indemnité de base était de deux semaines de salaire seulement. L'indemnité additionnelle soumise à la signature de la clause était de dix semaines de salaire, plus 500 \$. Un dispositif fortement incitatif.
 2. Soit, selon l'auteur, l'équivalent de « 21 ans de vie de chien », d'où le titre du spectacle : « 21 Dog Years : Doing Time @ Amazon.com », voir : <http://www.mikedaisey.com/>.
 3. Mike Daisey dit avoir travaillé 60 à 70 heures par semaine.