



# **Amazon, cette inexorable machine de guerre** qui étrangle la concurrence, dégrade le travail et menace nos centres-villes

---

Un rapport d'Olivia LaVecchia et de Stacy Mitchell  
de l'institut de recherche américain ILSR (Institute for Local Self-Reliance)

**ILSR** INSTITUTE FOR  
Local Self-Reliance



Traduction française : Syndicat de la librairie française

Ce rapport a été réalisé par l'institut de recherche américain ILSR (Institute for Local Self-Reliance). Il est également disponible dans sa version originale sur :

[www.ilsr.org/amazon-stranglehold/](http://www.ilsr.org/amazon-stranglehold/)

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Marie-France Pavillet pour le SLF. Toute erreur de traduction relève de la responsabilité du SLF.

**Novembre 2016**

## L'Institute for Local Self-Reliance (ILSR)

Fondé il y a 42 ans, l'Institute for Local Self-Reliance (ILSR) est un organisme national américain de recherche. Sa mission consiste à proposer des stratégies novatrices, des modèles d'organisation du travail et une information adéquate pour soutenir des économies locales fortes, enracinées dans la communauté, équitables et respectueuses de l'environnement. Dans cette perspective, l'ILSR coopère avec les citoyens et les responsables politiques afin de concevoir des systèmes, des politiques publiques et des modèles d'entreprises capables de satisfaire les besoins locaux en optimisant les ressources humaines, matérielles, naturelles et financières tout en s'assurant que tous les citoyens bénéficient de ces systèmes et de ces ressources. [www.ilsr.org](http://www.ilsr.org)

## Les auteurs

Olivia LaVecchia est chercheuse. Elle travaille à l'initiative ILSR « Community-Scaled Economy » (Pour une économie à l'échelle de nos communautés). Elle écrit des rapports et des articles sur la concentration du pouvoir économique et les alternatives enracinées localement. Son travail touche un vaste public, encourage les initiatives de terrain et influence les décisions politiques. Il est possible de la contacter à [olivia@ilsr.org](mailto:olivia@ilsr.org) ou sur Twitter à [@olavecchia](https://twitter.com/olavecchia).

Stacy Mitchell est co-directrice de l'ILSR et directrice de la Community-Scaled Economy Initiative. Sa recherche et ses écrits sur les avantages de la décentralisation du pouvoir économique ont influencé les responsables politiques et contribué à guider les stratégies de terrain. Elle a rédigé de nombreux rapports et des articles qui ont paru dans des publications d'envergure nationales, de *Bloomberg Businessweek* à *The Nation*; elle est également l'auteur de *Big Box Swindle: The True Cost of Mega-Retailers and the Fight for America's Independent Businesses*. Il est possible de la contacter à [smitchell@ilsr.org](mailto:smitchell@ilsr.org) ou sur Twitter à [@stacyfmitchell](https://twitter.com/stacyfmitchell).

## Le Syndicat de la librairie française (SLF)

Le Syndicat de la librairie française représente et défend la profession de libraire auprès des autres professions du livre, des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. Il regroupe plus de 600 librairies de toutes tailles, généralistes ou spécialisées, implantées sur l'ensemble du territoire, dont la vente de livres neufs au détail constitue l'activité principale. Son action s'ancre dans les valeurs et les pratiques qui fondent l'identité des librairies: l'indépendance, la promotion de la diversité éditoriale, le conseil, le service aux clients, la convivialité et la citoyenneté.

### Contact:

[contact@syndicat-librairie.fr](mailto:contact@syndicat-librairie.fr)

[www.syndicat-librairie.fr](http://www.syndicat-librairie.fr)



[@LibrairiesIndependantes](https://www.facebook.com/LibrairiesIndependantes)



[@SLF\\_Librairie](https://twitter.com/SLF_Librairie)

Photo de couverture : Amazon.



Ce rapport est sous licence Creative Commons. Vous êtes libre de le réutiliser et de le diffuser, sous réserve d'attribuer son contenu à ILSR et de ne pas l'utiliser à des fins commerciales.

---

# Table des Matières

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction et synthèse</b>                                                                         | <b>4</b>  |
| <b>Chronologie de l'expansion d'Amazon</b>                                                              | <b>10</b> |
| <b>Une stratégie de monopole</b>                                                                        | <b>11</b> |
| Amazon paralyse ses concurrents et enferme les consommateurs                                            | 16        |
| Enfermer et privatiser le marché                                                                        | 19        |
| Faire chanter les fabricants                                                                            | 24        |
| Amazon se lance dans la production                                                                      | 27        |
| Moins de choix pour les consommateurs, moins d'opportunités pour les entrepreneurs                      | 29        |
| Le pouvoir monopolistique d'Amazon                                                                      | 32        |
| <b>Une expansion à marche forcée au détriment des emplois et des salaires</b>                           | <b>36</b> |
| Des emplois en chute libre                                                                              | 39        |
| Un travail harassant moins bien payé que la moyenne                                                     | 41        |
| La généralisation du « permatemporaire »                                                                | 46        |
| Le passage à l'ubérisation et à l'automatisation                                                        | 49        |
| Amazon étend son modèle du travail dégradé à la livraison du colis                                      | 52        |
| Enrichir les « Haves »                                                                                  | 56        |
| <b>Amazon vide les centres-villes de leur substance</b>                                                 | <b>58</b> |
| La lèpre des centres-villes: les vitrines vides.                                                        | 60        |
| Des rentrées fiscales en chute libre                                                                    | 61        |
| Une menace existentielle sur la vitalité des centres-villes                                             | 63        |
| Amazon affaiblit les commerçants indépendants, source importante de capital sociétal                    | 64        |
| Une invasion sournoise                                                                                  | 65        |
| <b>Organiser la résistance politique face à Amazon</b>                                                  | <b>67</b> |
| Un réseau logistique construit largement grâce aux fonds publics                                        | 69        |
| Un cas emblématique de l'optimisation fiscale d'Amazon : la taxe sur les ventes                         | 71        |
| « Une fiscalité extrêmement avantageuse »                                                               | 73        |
| Les moyens à la disposition des pouvoirs publics pour s'attaquer à la puissance et aux impacts d'Amazon | 74        |
| <b>Notes</b>                                                                                            | <b>80</b> |





## Introduction et synthèse

Si certains signes révèlent l'omniprésence d'Amazon, il faut vraiment les chercher pour les voir : dans la rue, un carton devant une porte, une pile d'emballages vides, une camionnette blanche, discrètement ornée d'un « A » noir souligné d'une flèche orange en forme de sourire... Au café ou à la médiathèque, un logo qui apparaît plus souvent qu'à son tour sur les écrans des ordinateurs. À proximité des zones industrielles, des hubs logistiques et des aéroports, d'immenses bâtiments de faible hauteur : les entrepôts du mastodonte de l'e-commerce.

Amazon, à l'origine simple librairie en ligne fondée par Jeff Bezos en 1995, touche certes un immense public, mais reste étonnamment invisible - sa puissance et son omniprésence actuelles peuvent facilement passer inaperçues. Mais derrière ces cartons sur les trottoirs, derrière la convivialité si fluide de l'interface et la perfection du service - qui lui ont régulièrement valu la première place au palmarès des entreprises les plus réputées du pays<sup>1</sup> - ce que l'on ne voit pas, c'est qu'Amazon s'est introduit dans une part grandissante de nos activités et de nos transactions quotidiennes, étendant ses tentacules à l'ensemble de l'économie et, du même coup, de notre vie. La moitié des foyers américains sont aujourd'hui abonnés à « Prime », son programme (payant) de livraison express et gratuite ; ajoutons que la moitié des personnes qui vont sur le net pour y faire des achats démarrent leur

recherche directement sur Amazon, qui empoche près de la moitié de l'argent dépensé en ligne par les Américains. Amazon vend plus de livres, plus de jouets, et vendra dès l'année prochaine plus d'articles de mode et de produits électroniques grand public qu'aucun autre distributeur, en ligne ou en dur; il s'attaque désormais, à coups d'investissements massifs, à la distribution alimentaire. Sa puissance commerciale rivalise avec celle de Walmart, dépassant à l'occasion le numéro 1 de la distribution américaine. Le géant de l'e-commerce, fermement installé sur son orbite de croissance, ne s'arrêtera pas en si bon chemin: dans les cinq ans, le cinquième de la distribution américaine (3,6 mille milliards de dollars) aura basculé en ligne et Amazon est bien parti pour s'en attribuer les deux tiers.

Mais relater ainsi l'expansion au triple galop d'Amazon dans le secteur de la distribution ne décrit que l'une de ses tentacules. Amazon, c'est beaucoup plus qu'un énorme distributeur particulièrement agressif. Ce « phénomène inédit dans l'histoire du business américain »<sup>2</sup>, comme l'écrit George Packer dans le *New Yorker*, est une puissance d'un type nouveau. Comme le montre le rapport que vous avez sous les yeux, Amazon contrôle chaque jour davantage la structure sous-jacente de l'économie. Marketplace, sa plateforme de marché ouverte aux vendeurs tiers, est désormais la plateforme dominante de l'e-commerce. Sa division Web Services met la puissance de calcul et de stockage de son *cloud computing* à la disposition d'une bonne partie de notre pays – tout le monde, de Netflix à la CIA, en est client. Son maillage d'entrepôts et de centres logistiques dessert pratiquement toutes les grandes villes américaines. Forte de ce réseau et de son savoir-faire en matière de préparation et de livraison des commandes, la firme les exploite aujourd'hui pour elle-même, mais aussi pour d'autres entreprises. Le contrôle de cette infrastructure stratégique lui confère une situation favorable face à ses concurrents et lui permet même de définir les conditions auxquelles ils pourront atteindre le marché.

---

**Amazon empoche près de la moitié de l'argent dépensé en ligne par les Américains. Mais c'est beaucoup plus qu'un géant de la distribution particulièrement agressif.**

---

Et ce n'est pas tout. Amazon gère aujourd'hui les paiements d'autres acteurs de l'e-commerce et effectue les livraisons de divers restaurants dans plus d'une douzaine de villes américaines; en outre, il produit des films et des programmes de télévision, se positionnant ainsi en concurrent direct de la chaîne de télévision payante américaine HBO et du groupe audiovisuel NBC. Il fabrique des milliers de produits, des chemisiers aux aliments pour bébé, en passant par les piles; fait travailler plus de 1 000 personnes sur l'intelligence artificielle; publie des livres – ses propres titres figurant souvent en tête de liste des meilleures ventes de Kindle, la liseuse maison. Il se pose en challenger de Google pour les recherches en ligne et d'Apple pour l'informatique grand public. Il possède des marques bien connues comme Zappos, Shopbot, IMDB et Twitch, qui, avec ses cent millions d'utilisateurs, est l'une des plus grandes plateformes de jeux vidéo ou encore Audible, numéro 1 du livre audio. Amazon Handmade fait tout pour couler Etsy et Amazon Business pour pulvériser Staples et les autres distributeurs indépendants de fournitures de bureau. Amazon a installé des consignes dans les campus, sur l'ensemble du territoire, afin d'y faciliter ses livraisons aux étudiants et héberge un site qui propose des plans de cours aux enseignants. Il a récemment lancé un service de musique en streaming similaire à Spotify et, au cours des trois dernières années, son offre vidéo en streaming est passée de 1 % à 4 % de l'ensemble de l'utilisation d'Internet en prime time<sup>3</sup>. Amazon ouvre également des centaines de magasins en dur, en particulier des librairies, des supérettes et des showrooms pour ses liseuses Kindle et ses enceintes connectées Echo. Il se développe rapidement en Europe, en Inde et en Chine.

---

**Ce rapport a pour ambition d'arracher le voile d'invisibilité derrière lequel Amazon se camoufle. Nourri de nos nombreuses conversations avec des dizaines de fabricants, de commerçants, de distributeurs, de syndicalistes et d'autres personnes concernées, il présente des données nouvelles et fait la synthèse d'un vaste corpus de rapports et de travaux de recherche antérieurs.**

---

« Tout ce que vous achetez, à commencer par vos provisions alimentaires de la semaine, transitera bientôt par un seul circuit qui s'appelle Amazon », prédit Scott Galloway, professeur de marketing à la Stern School of Business de New York University<sup>4</sup>.

Le pari d'Amazon, c'est que tant que les consommateurs bénéficieront de la commande en un seul clic et de la livraison le jour même, ils ne réagiront pas au fait qu'il resserre sans cesse le nœud coulant dans lequel il nous étrange sans même que nous nous en rendions compte<sup>56</sup>. La position dominante d'Amazon a de graves conséquences, même pour les consommateurs. Le géant de l'e-commerce se sert des données qu'il accumule au fil de nos pérégrinations sur le net et à l'occasion des achats que nous y faisons pour nous mettre sous les yeux les articles susceptibles de nous intéresser, voire ajuster ses prix en conséquence ; le contrôle qu'il exerce sur les vendeurs de Marketplace, conjugué à son propre pouvoir en tant que producteur, signifie qu'il oriente de plus en plus nos choix, décide des produits qui seront ou non mis sur le marché et figureront ou non sur nos écrans.

Et en même temps, nous sommes bien plus que de simples consommateurs. Nous sommes des êtres humains, nous avons besoin de gagner notre vie, nous voudrions avoir un emploi satisfaisant, nous tenons beaucoup à la liberté de créer une entreprise. Nous sommes les voisins de nos

voisins, les citoyens de notre pays, les habitants de notre ville ou de notre village ; nous sommes entrepreneurs, producteurs, contribuables – et, en tant que tels, nos besoins et nos désirs ne se cantonnent pas à la possibilité d'acheter en un seul clic.

Comme nous l'analysons dans le présent rapport, la position chaque jour plus dominante d'Amazon impose des coûts faramineux à l'ensemble de la société. Elle détruit des opportunités, creuse les inégalités, concentre le pouvoir, menace gravement la libre concurrence, la cohésion sociale et la démocratie. Ces conséquences dramatiques de l'expansion d'Amazon sont néanmoins peu perceptibles grâce à sa remarquable invisibilité et à sa façon insidieuse d'étendre ses tentacules.

Ce rapport a pour ambition d'arracher ce voile d'invisibilité. Nourri de nos nombreuses conversations avec des dizaines de fabricants, de commerçants, de distributeurs, de syndicalistes et d'autres personnes concernées, il présente des données nouvelles et fait la synthèse d'un vaste corpus de rapports et de travaux de recherche antérieurs. Il comporte quatre grandes parties.

Dans la première, **« Une stratégie de monopole »**, nous examinons la façon dont Amazon utilise sa position dominante pour éliminer la concurrence et prendre le contrôle, les uns après les autres, de divers secteurs d'activité, laissant dans son sillage une économie moins diversifiée, moins innovatrice et moins riche en opportunités pour les talentueux entrepreneurs qui rêvent de créer et de développer leur affaire.

- Amazon utilise ses colossales ressources financières pour vendre nombre de produits à un prix inférieur au prix coûtant. Cette tactique vise à éliminer les concurrents dont les poches ne sont pas aussi profondes que les siennes ainsi qu'à attirer les clients au sein de son écosystème payant (Prime), réduisant ainsi fortement les chances qu'ils aillent voir ailleurs par la suite.
- En utilisant Prime pour accroître constamment sa part de marché du commerce en ligne, Amazon ne laisse d'autre choix aux distributeurs et fabricants rivaux que de vendre sur Marketplace, sa

propre plateforme. Ce faisant, il substitue en fait un marché privé, qu'il contrôle, au marché libre – ce qui lui permet de dicter ses termes à ses petits concurrents et de prélever sa dîme sur leurs recettes.

- Amazon joue sur l'interaction entre la vente en ligne qu'il exerce directement et les activités de sa Marketplace pour faire pression sur les fournisseurs, optimisant du même coup sa propre domination. Il les saigne à blanc en leur extorquant des commissions de plus en plus lourdes – jusqu'au moment où, exsangues, ils ne sont plus en capacité d'inventer et de développer des produits nouveaux.
- Dans le même temps, Amazon étend rapidement ses propres gammes de produits, puisant dans l'immense réserve de données collectées sur sa plateforme Marketplace pour bien comprendre le métier de ses fournisseurs... avant de les concurrencer directement. Nombre de ces produits vendus sous sa marque figurent en tête des résultats de recherche.
- Amazon accélère le déclin rapide de myriades de commerces indépendants. Les fabricants jugent cette tendance préjudiciable à leur activité dans la mesure où les nouveaux produits, les jeunes auteurs ou les créateurs ont désormais plus de mal à trouver leur public.
- Amazon constitue un danger plus grave encore pour l'industrie du livre. Ce géant de la vente de livres en ligne peut manipuler à sa guise le résultat de nos recherches sur le net, en faire disparaître certains titres, orienter notre attention sur d'autres – il menace ainsi la circulation libre et ouverte d'idées et d'informations.
- La preuve en est faite: Amazon exploite déjà sans vergogne l'inépuisable réserve de données qui lui donnent une connaissance fine de nos habitudes d'achat; cela lui permet d'augmenter les prix, voire, à l'occasion, d'interdire l'accès à certains produits ou encore de punir les clients récalcitrants qui refusent de s'abonner à *Prime* en leur faisant payer plus cher la livraison ou en allongeant le délai figurant sur la commande.
- Mais à trop se polariser sur les prix, on passe à côté des vrais coûts que nous impose le monopole d'Amazon. L'étau dans lequel il nous enferme et qu'il resserre sans cesse réduit nos chances de trouver un bon emploi et bride notre liberté

en qualité de créateurs de valeur. Le nombre de créations d'entreprises s'est effondré ces dix dernières années – les économistes estiment que cela pèse sur la création d'emplois, étouffe les classes moyennes et creuse les inégalités de revenus.

Dans la seconde partie, **« Une expansion à marche forcée au détriment des emplois et des salaires »**, nous examinons le modèle social d'Amazon. Nous avons pu constater que le travail, dans ses 190 entrepôts et autres centres logistiques, ressemble davantage à un passé distant qu'à un avenir prometteur: de nombreux employés, sous-payés, souvent condamnés à la précarité de l'intérim ou, pire encore, du travail à la tâche, y effectuent des tâches épuisantes.

- Amazon a éliminé environ 149 000 emplois de plus dans le commerce de détail traditionnel qu'il n'en a créé dans ses entrepôts et le rythme de ces licenciements se précipite parallèlement à l'accélération de son propre développement. De nombreux emplois sont en danger: le secteur de la distribution représente environ un emploi sur 8 aux États-Unis et, contrairement aux emplois d'Amazon, ils sont disséminés sur l'ensemble du territoire, pratiquement dans toutes les villes et dans tous les quartiers.
- Le travail, dans les entrepôts d'Amazon, est exceptionnellement pénible, alors que, comme le révèle notre analyse de 11 zones métropolitaines, l'entreprise paie ses salariés manutentionnaires en moyenne 15 % de moins que les autres entrepôts de la région.
- Dans les entrepôts d'Amazon, beaucoup de manutentionnaires ne sont pas salariés par la firme – leurs employeurs sont des agences d'intérim. Amazon les qualifie de « saisonniers » alors que ces « permatemporaires » travaillent souvent d'un bout de l'année à l'autre. Ce dispositif lui permet d'esquiver ses responsabilités, en particulier en matière d'accidents du travail; il contribue également à dissuader ses propres salariés de se battre pour l'amélioration de leurs conditions de travail.
- Amazon a de plus en plus souvent recours au travail à la demande. Dans 30 villes, il fait appel à des livreurs indépendants qui reçoivent leurs instructions par une application sur leur portable et sont payés à la pièce, chichement, pour chaque colis livré.



- La compagnie repousse également les frontières de l'automatisation, puisqu'elle installe des robots orange vif dans ses centres logistiques les plus récents et développe des drones qui pourraient livrer à domicile, sans aucune intervention humaine, la plupart des articles qu'elle expédie. Amazon semble vouloir, à l'avenir, employer peu de personnel, mais s'appuyer sur des machines et une réserve de travailleurs indépendants auxquels il ferait appel en cas de besoin.
- Amazon étend son modèle social précaire à la livraison des colis, menaçant ainsi les emplois de près d'un million de salariés syndiqués, chez UPS ou à l'US Postal Service, qui touchent actuellement des rémunérations convenables. Il loue des avions cargos, s'est doté d'une flotte de camions et ses lobbyistes travaillent à l'autorisation d'utiliser des drones afin de compléter son arsenal logistique, tant pour ses propres besoins que pour ceux d'autres entreprises.
- Si Amazon pressure son personnel, il couvre d'or une poignée de dirigeants, exacerbant ainsi l'inégalité des revenus. En 2017, selon l'agence de presse économique américaine Bloomberg, Jeff Bezos a dépassé Bill Gates et Warren Buffet, devenant ainsi la personne la plus riche du monde.

Dans la troisième partie, **« Amazon ruine la vitalité des centres-villes »**, nous explorons la façon dont Amazon bouleverse la relation traditionnelle entre le commerce et le lieu, transformant du même coup l'ambiance de nos villes et menaçant les flux de revenus et le capital relationnel indispensables à leur bon fonctionnement.

- Amazon, en accroissant sans cesse sa part de marché, a déjà vidé plus de 14 millions de m<sup>2</sup> de locaux commerciaux, l'équivalent de 700 hypermarchés et provoqué la fermeture de 22 000 magasins de centre-ville.
- La vitalité de nos villes est largement liée au commerce de proximité et aux nombreuses rencontres qu'il occasionne avec nos voisins et amis. Sur Amazon, le shopping est une activité solitaire, ce qui entraîne une lourde incidence pour nos communautés et nos relations mutuelles.
- La propriété d'un commerce local est une puissante source de capital relationnel; elle incarne également des valeurs chères aux Américains, comme l'importance de l'action individuelle et

de l'auto-détermination du groupe. Nombre de propriétaires de magasins indépendants ont, lors d'études récentes, cité Amazon comme étant la principale menace à leur survie.

- L'invisibilité d'Amazon et, la plupart du temps, son absence de présence physique sur place rendent plus difficile de réagir, sur le terrain, à l'impact mortifère de sa force de frappe. S'il poursuit inexorablement son insidieuse progression, il est important de savoir que tous les acteurs de l'e-commerce ne suivent pas son exemple – et que nous pouvons apporter notre soutien aux nombreuses entreprises qui vendent en ligne tout en restant profondément ancrées localement.

Enfin, dans la dernière partie, **« Organiser la résistance politique face à Amazon »**, nous commençons par examiner la façon dont la montée en puissance d'Amazon a été massivement facilitée par le gouvernement américain, par le biais de subventions et de dérogations fiscales qui se chiffrent en milliards de dollars.

- Amazon a empoché depuis 2005 au moins 613 millions de dollars de fonds publics pour financer ses entrepôts – nous avons quantifié la somme dans notre dernière étude – plus de la moitié des 77 grandes plateformes logistiques construites entre 2005 et 2014 ont été subventionnées par les contribuables.
- S'arranger pour éviter de collecter la taxe sur les ventes a largement contribué à l'essor d'Amazon et continue à stimuler ses ventes. Aujourd'hui encore, il reste 16 États dans lesquels il ne la collecte toujours pas, avantage concurrentiel qu'une étude récente évalue à près de 10 % de son chiffre d'affaires dans les États concernés, aux dépens des magasins en dur.
- Amazon a eu recours à un paradis fiscal pour éviter de verser des centaines de millions de dollars par an d'impôts fédéraux. Son système d'évasion fiscale, utilisé plus de douze ans durant, est aujourd'hui l'objet de multiples investigations. Quelle que soit l'issue de ces affaires, cette manœuvre a déjà aidé Amazon à acquérir une redoutable position dominante grâce à un taux d'imposition très inférieur (moins du tiers en moyenne) à celui des autres distributeurs.



Nous esquissons ensuite les mesures que devraient prendre les responsables politiques pour juguler la puissance d'Amazon et créer les conditions d'une économie plus concurrentielle et plus équitable.

- Il faudrait restaurer le large éventail d'objectifs qui a inspiré l'application de la législation antitrust durant la majeure partie du XX<sup>e</sup> siècle, utiliser ces dispositions législatives pour scinder Amazon en plusieurs entités distinctes, l'empêcher d'utiliser ses ressources financières contre ses petits concurrents et veiller à ce que la concurrence sur sa plateforme soit loyale et saine.
- Il faudrait revoir la législation du travail, tant au niveau des États qu'au niveau fédéral, afin de protéger les droits des salariés dans l'économie numérique; il faudrait en particulier renforcer la protection des titulaires d'emplois temporaires et empêcher les entreprises de déclarer de nombreux employés avec la qualification de contractuels indépendants, échappant ainsi aux normes en termes de rémunération et de durée du travail.
- Les élus locaux, tant au niveau des villes que des États, devraient cesser d'offrir à Amazon des subventions et des dérogations fiscales et repenser leur politique d'incitation économique afin de refléter les bénéfices fiscaux et sociétaux qu'offre l'existence d'entreprises locales indépendantes.

Au-delà de la dangereuse sophistication de son outil numérique, la façon dont opère Amazon et celle dont cette machine de guerre transforme l'économie ressemble moins à l'avenir qu'au passé. Amazon fait irrésistiblement penser aux barons du chemin de fer du XIX<sup>e</sup> siècle, qui décidaient quelles entreprises pourraient ou non acheminer leurs marchandises jusqu'à leur marché et ce qu'il leur en coûterait, ou aux patrons d'ateliers de confection du même âge d'or inégalitaire, qui payaient leurs ouvrières à la tâche. Comme naguère la Standard Oil, Amazon a des ambitions monopolistiques et exerce sur l'industrie du livre une position presque aussi dominante que celle de la Standard Oil sur le pétrole lorsqu'elle a été démantelée en 1911.

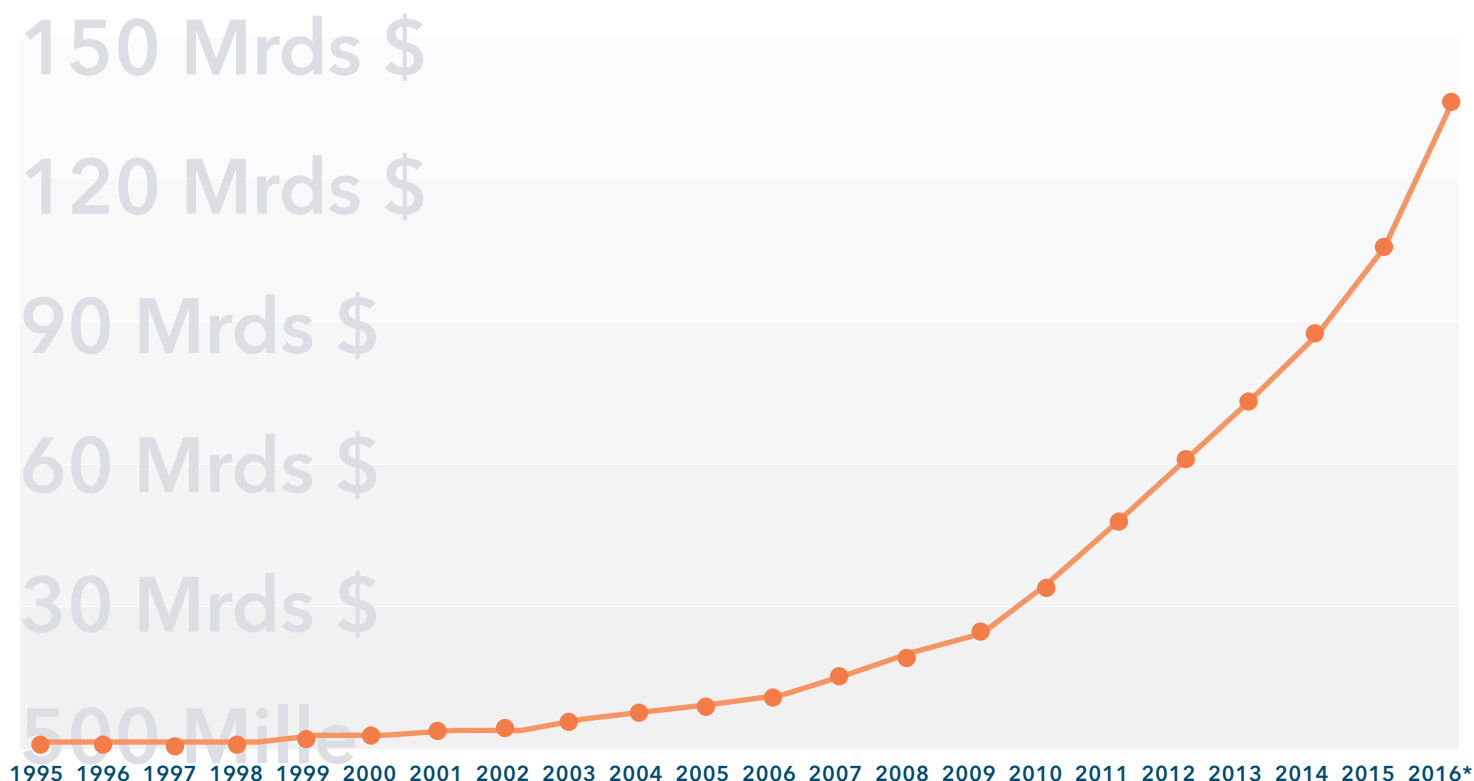
C'est vers cette époque, avec ses briseurs de trusts, sa méfiance du pouvoir illimité de l'entreprise, son combat pour la journée de travail de huit heures ainsi que pour une certaine autonomie des sala-

riés sur leur lieu de travail que nous pouvons nous tourner pour réfléchir à la nécessité de façonner notre avenir numérique en élaborant des politiques publiques au service de l'intérêt général.

Il n'est en effet pas inévitable qu'Amazon conserve indéfiniment sa position dominante. Ses pratiques ne sont pas synonymes d'innovation numérique porteuse d'avenir. Quand on commence à imaginer à quoi pourrait ressembler une version différente du commerce en ligne, on a tendance à croire que la vision d'Amazon est la seule. Ce n'est pas le cas. À côté d'Amazon, des foules d'entreprises indépendantes tentent de se tailler autant d'espace en ligne qu'elles le peuvent, créant au passage des modèles où le commerce est à la fois numérique et implanté localement – elles permettent ainsi à leurs clients de faire leurs achats aussi bien en personne, à côté de chez eux, qu'en ligne. À côté d'Amazon, il y a aussi des entreprises dans le commerce, la distribution et le transport qui versent des salaires convenables à leur personnel; de nouveaux modèles émergent intégrant la façon dont on pourrait exploiter les plateformes numériques pour promouvoir la libre concurrence et le bien commun. Mais pour que ces autres modes d'organisation économique aient une chance de réussir, il faut commencer par regarder en face la façon dont Amazon resserre inexorablement son étau sur le commerce et les conséquences du pouvoir que cela lui confère. ■

# Chronologie de l'expansion d'Amazon

REVENUS



## 1995

Jeff Bezos installe le siège d'Amazon à Seattle afin d'éviter de collecter la taxe sur les ventes en Californie, État très peuplé.

## 1997

L'agence d'intérim Integrity Staffing Solutions décroche le premier de nombreux contrats afin de pourvoir en personnel les entrepôts d'Amazon.

## 2000

Amazon ouvre sa plateforme à des vendeurs tiers et utilise les données générées par leurs ventes pour maîtriser, les uns après les autres, plusieurs métiers et étendre ses propres opérations de vente.

## 2002

Amazon lance AWS qui contrôlera en 2016 le tiers de l'infrastructure mondiale de cloud computing, offrant de la puissance de calcul et de stockage à tout le monde, de Netflix à Comcast.

## 2003

Amazon ouvre un bureau dans un minuscule paradis fiscal : le Grand-Duché du Luxembourg. Au fil des douze années suivantes, « l'optimisation fiscale » lui permet d'économiser au moins 1,5 milliards de dollars d'impôts aux États-Unis.

## 2005

Amazon lance Prime. En 2016, les abonnés à ce service de livraison express représentent environ la moitié des foyers américains.

## 2007

Amazon sort le Kindle et vend à perte les livres électroniques, dissuadant ainsi la concurrence d'entrer dans ce marché. Il amasse 90 % de part de marché pour le livre électronique.

## 2009

Amazon rachète Zappos. C'est un mariage forcé : il a commencé par perdre 150 millions de dollars à vendre des chaussures à perte afin de contraindre le marchand de chaussures rival à accepter cette union non désirée.

## 2010

Amazon se lance dans un agrandissement massif de son infrastructure logistique dont la surface sera pratiquement quintuplée entre 2010 et 2015.

## 2011

Amazon reçoit 61 millions de dollars de subventions pour ouvrir un centre logistique en Caroline du sud et négocie au forceps de nombreux accords comparables dans d'autres États.

## 2012

Amazon acquiert Kiva, spécialiste de la robotique qui fournit des entrepôts dans de nombreux pays. Il décide de ne pas

poursuivre les autres contrats de Kiva, mais de se réserver sa technologie.

## 2013

Amazon remporte un contrat de 600 millions de dollars pour construire un système de cloud pour les 17 agences de renseignement des USA.

Un intérimaire meurt écrasé dans un entrepôt Amazon qui, n'étant pas son employeur, est protégé par ses sous-traitants et les agences d'intérim.

## 2014

Près de 40 % des personnes se préparant à acheter en ligne sautent l'étape des moteurs de recherche et vont directement sur Amazon.

La plateforme logistique de Tracy, en Californie - 8<sup>e</sup> génération du genre - est équipée de 3000 robots, qui travaillent aux côtés de 2500 intérimaires et de 1500 salariés Amazon

Les fermetures des magasins impactés par Amazon se traduisent par une perte fiscale de 420 millions de dollars, rien qu'en impôts fonciers, d'après les estimations de la firme de recherche Civic Economics.

## 2015

Une étude révèle que moins de 1 % des abonnés à Prime visitent des sites de vente au détail concurrents lorsqu'ils font leurs achats sur Amazon.

Amazon dépasse Walmart en termes de capitalisation boursière, alors qu'il n'a réalisé que 1 Mrd \$ de résultats en 5 ans, contre 80 Mrds \$ pour Walmart. Certains spéculent que Wall Street voit l'émergence d'un monopole.

Lancement d'Amazon Flex, modèle de travail à la tâche, à la Uber : il suffit d'avoir le permis de conduire et une voiture pour livrer des colis à domicile.

Amazon publie une vidéo montrant comment ses drones pourraient livrer jusqu'à 86 % de ses marchandises, en prédisant qu'il sera « aussi normal d'en voir dans le ciel que de voir des camions sur la route ».

Amazon ouvre sa première librairie en dur. On apprend par la suite qu'il prévoit d'en ouvrir entre 300 et 400, ainsi que 2000 magasins d'alimentation.

La montée en puissance d'Amazon, son écrasante part de marché, ont contribué à la fermeture de beaucoup de surfaces de vente. 14 millions de m<sup>2</sup> sont désormais vacants sur le territoire américain.

## 2016

Amazon s'arroge près de la moitié des sommes dépensées en ligne par les Américains.

Au cours de l'année précédente, Amazon a doublé le nombre d'établissements de son réseau de distribution aux USA.

Dans 16 États, Amazon est encore exempté de la taxe sur les ventes, avantage concurrentiel qui booste ses ventes de près de 10 %, d'après une étude réalisée dans l'Ohio.

Des analystes du Crédit Suisse réalisent une projection selon laquelle les destructions d'emploi vont exploser dans le secteur de la vente au détail suite à la fermeture prévisible de nombreux magasins en dur.

Plusieurs recherches montrent qu'Amazon a commencé à augmenter sélectivement ses prix et qu'il dirige souvent les consommateurs vers ses propres produits ou ceux de ses vendeurs tiers ayant souscrit à son service de traitement et de livraison des commandes, même quand un autre vendeur propose le même article à un prix inférieur.

Jeff Bezos dépasse Bill Gates et Warren Buffet ; il se trouve désormais à la tête de la première plus grosse fortune de la planète, estimée à une valeur nette de 65 Mrds de dollars.

\* Projection basée sur les résultats d'Amazon aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> trimestres.

Source : Chiffres d'affaires figurant dans les rapports annuels d'Amazon



# Une stratégie de monopole

**Amazon détruit la concurrence et la diversité du marché, laissant dans son sillage une économie moins diversifiée, moins innovatrice et moins riche d'opportunités pour les entrepreneurs**

Il fut un temps où nous imaginions que le web contribuerait à renforcer la démocratie au sein de l'économie et qu'il serait plus facile à quiconque aurait une bonne idée de fonder son entreprise, trouver son public et réussir. « La révolution numérique était censée créer une génération de micro-entrepreneurs, le pouvoir aurait ainsi été remis aux masses », observe Steven Strauss, professeur à l'université de Princeton »<sup>7</sup>.

Ce n'est pas ainsi que les choses se sont passées. Il y a cinq ans, les Américains ont dépensé 170 milliards de dollars en ligne, et Amazon en a encaissé le quart<sup>8</sup>. L'an dernier, les achats en ligne avaient bondi à 343 milliards de dollars et la part d'Amazon s'était hissée à 40 %<sup>9</sup>. Cette année, nous estimons qu'elle atteindra 46 %<sup>00</sup>.

Photo : Amazon.

À mesure que le commerce, l'un des plus grands secteurs de notre économie, migre de plus en plus en ligne, il devient encore plus rapidement le domaine réservé d'une seule entreprise. Si les tendances actuelles continuent, dans cinq ans, plus du cinquième des biens que nous acquérons seront achetés en ligne et plus des deux tiers de ce vaste courant de 700 milliards de dollars – couvrant tous les produits imaginables, de la machine à laver aux produits alimentaires – seront captés par Amazon.

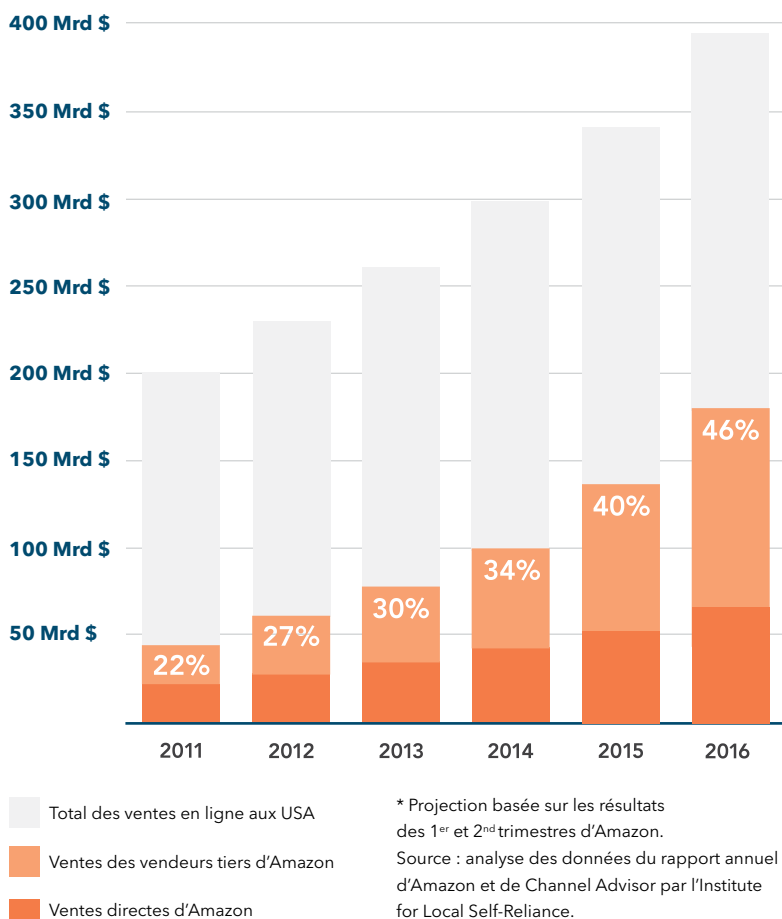
Au cours de sa croissance, Amazon a étendu ses tentacules dans tant d'industries différentes qu'il s'avère difficile d'apprécier son gigantisme ou d'en prendre la pleine mesure. Mais ce qui est plus frappant encore que sa taille, c'est l'élan qui le propulse. Amazon, aujourd'hui, c'est comme un avion à réaction au moment où il décolle.

Plusieurs années durant, après que Jeff Bezos ait créé Amazon en 1995, l'entreprise ne vendait que des livres. Aujourd'hui, beaucoup y voient encore surtout une librairie en ligne, et Amazon occupe une place immense dans l'industrie du livre. Les deux tiers des livres, tant sous forme papier que sous forme numérique, sont vendus en ligne et Amazon réalise près de 70 % de ces ventes<sup>11</sup>. Sa part de marché est telle qu'Amazon peut, à tout moment, supprimer le bouton « Ajoutez au panier » d'un titre de son catalogue, provoquant du même coup un effondrement de 50 %, ou plus<sup>12</sup>, de ses ventes – domination stupéfiante, au point qu'il faut prendre le temps de se demander ce que cela signifie. Nous savons qu'Amazon a le pouvoir de détruire les chances de réussite d'un livre car il l'a démontré il y a deux ans, lorsqu'il a suspendu les précommandes et allongé de plusieurs semaines les délais de livraison des milliers de titres proposés par l'éditeur Hachette, n'hésitant pas à modifier en outre ses algorithmes de recherche et de recommandations pour orienter les acheteurs vers d'autres titres. Amazon voulait selon certaines sources qu'Hachette lui verse des commissions plus importantes et, plusieurs mois durant, il a supprimé les perspectives de carrière et le revenu de quelques 3 000 auteurs pour arriver à ses fins<sup>13</sup>.

Il y avait parmi eux Paul Ryan, représentant du Wisconsin au Congrès, étoile montante du parti Républicain, dont le livre, *The Way Forward*, venait de sortir chez Hachette. « C'est manifestement un coup de force », déclara Ryan, furieux, sur la chaîne CNBC<sup>14</sup>. Amazon ne tarda pas à corriger le tir pour le livre de Ryan, mais d'autres auteurs ne purent qu'assister, impuissants, à l'échec de leur création.

Si Amazon occupe une place immense dans l'industrie du livre, ce n'est désormais qu'une petite partie de ses activités – moins de 7 % de son chiffre d'affaires<sup>15</sup>. Le reste provient de la vente d'une immense éventail d'autres produits et services. Amazon pourrait ainsi être le premier vendeur de vêtements l'an prochain

## La part grandissante d'Amazon dans les ventes en ligne aux États-Unis





- il a déjà dépassé WalMart et rattrape Macy's<sup>16</sup>. Il se place au second rang pour la vente de produits électroniques grand public et devrait dépasser le premier, Best Buy, en 2017, selon les analystes de la Deutsche Bank<sup>17</sup>. Sa part de marché, dans le secteur du jouet, a doublé au cours des quatre dernières années - il est désormais au coude à coude avec Toys R Us\* et Target<sup>18</sup>. Et Amazon s'étend rapidement à d'autres grands domaines juteux des dépenses de consommation, dont l'immense marché alimentaire : 800 milliards de dollars. À en croire les prévisions de certains analystes, son nouveau service de livraison de produits frais - déjà opérationnel dans 17 régions américaines<sup>19</sup> - et le réseau de centaines de magasins et de points retrait qu'il prévoit de mettre en place<sup>20</sup> feront d'Amazon l'un des principaux acteurs du marché d'ici cinq ans<sup>21</sup>.

---

**On peut être client d'Amazon sans le savoir. Il possède en effet de grandes marques d'e-commerce comme Diapers.com, Zappos, Shopbop et Audible.**

---

On peut être client d'Amazon sans le savoir. Il possède en effet de grandes marques d'e-commerce comme Abebooks, Woot et le géant de la mode, Shopbop, ainsi que Zappos et Diapers.com, tous deux acquis grâce à la méthode du mariage forcé précédé d'une mise à genoux financière. Il possède également Twitch, première plateforme de streaming pour les jeux en ligne, avec 100 millions d'utilisateurs par mois, et Audible, numéro 1 mondial du livre audio. Ses tentacules s'enfoncent plus profondément encore au cœur de la mécanique de notre économie. Amazon a récemment obtenu une autorisation de naviguer de la Federal Maritime Commission, ce qui lui permettra de transporter du fret de Chine aux ports américains<sup>22</sup>. Cette licence n'est qu'un petit élément d'un investissement massif destiné à renforcer sa capacité de transporter les produits des ateliers à notre porte. Dans cette perspective, Amazon a acheté des milliers de semi-remorques, loué des avions cargo, et, l'an dernier, doublé le nombre de ses entrepôts.



*Amazon s'étend rapidement à de nouveaux secteurs, dont la distribution alimentaire, un marché de 800 milliards de dollars aux États-Unis, où il projette la mise en place d'un service de livraison à domicile ainsi que d'un réseau de centaines de magasins et de centres de retrait des marchandises. Photo Andrew Nash.*

Non seulement Amazon étend sans cesse son empire logistique, mais il produit lui-même maintenant une partie croissante des objets qu'il expédie. Au début de l'année, il a dévoilé sept lignes de mode, comportant plus de 1 800 articles. Il a ajouté des centaines de nouveaux produits à sa marque Amazon Basics, qui propose désormais une vaste gamme d'objets pour la maison, des câbles d'ordinateurs aux chaises de bureau. Sur Amazon.com, ces articles sont souvent les meilleures ventes de leur catégorie et apparaissent les premiers dans les résultats de recherche. Amazon publie également des livres - il n'est pas rare que la moitié des titres figurant sur les listes des meilleures ventes de Kindle soient édités en interne.

En mai dernier, Chamath Palihapitiya, capital-risqueur de Silicon Valley et propriétaire de The Golden State Warriors (spécialiste du streetwear), a fait une présentation d'Amazon devant un public d'autres investisseurs, à New York. « Nous pensons qu'un monopole de plusieurs milliards de milliards de dollars se cache sous notre nez », a-t-il dit d'Amazon<sup>23</sup>. Dans sa bouche, dire qu'Amazon était un monopole n'était ni une accusation ni une critique. C'était un hommage. Les investisseurs comme Palihapitiya ont fait s'envoler le cours d'Amazon : entre octobre 2014 et octobre 2016, la capitalisation boursière est passée de 140 à 380 milliards de dollars.

\*N.D.T. : enseigne déclarée en faillite aux États-Unis en septembre 2017, soit après la rédaction du présent rapport.

Aux yeux des investisseurs, Amazon vaut actuellement presque le double de Walmart, même si ce dernier a généré 80 milliards de dollars de résultats au cours des 5 dernières années, contre à peine un peu plus de 1 milliard de dollars pour Amazon<sup>24</sup>. Ce ne sont clairement pas ses bénéfices actuels qui incitent les investisseurs à se précipiter sur ses titres. Ce qu'ils voient dans Amazon, c'est une entreprise dotée d'une telle emprise sur de nombreuses industries qu'elle délivrera forcément, au cours des années à venir, des retours sur investissement spectaculaires, tels qu'on peut en attendre d'un monopole.



*Amazon positionne sa plateforme pour la rendre aussi indispensable au commerce en ligne que le réseau routier l'est au commerce classique.  
Photo : Álvaro Ibañez.*

Nous allons voir dans cette première partie de notre rapport comment Amazon est parvenu à se doter d'un tel pouvoir, comment il utilise sa position pour éliminer la concurrence et faire obstacle à la création de startup susceptibles de lui faire de l'ombre et enfin comment il exploite et ligote les fabricants avant de prendre le contrôle de leur secteur d'activité. Amazon menace beaucoup plus gravement la concurrence que Walmart, car son ambition ne se borne pas à être le plus gros acteur du marché – il veut prendre possession du marché lui-même. Son cheval de Troie ? L'infrastructure sous-jacente qu'il met à sa disposition : sa plateforme de vente en ligne, son système logistique, ses capacités de *cloud computing*, qui lui permettent de mettre ses concurrents en situation

de dépendance. En réalité, Amazon est en passe de transformer un marché ouvert et public en un marché contrôlé par une entité privée.

Nous verrons également ce que le pouvoir grandissant d'Amazon nous coûte déjà – et ce n'est rien encore par rapport à ce qu'il nous coûtera si nous ne faisons rien pour l'arrêter. À mesure qu'Amazon étend son empire, la proportion de l'économie de biens de consommation qui échappent à son contrôle se réduit. Au cours des quinze dernières années, nous avons perdu 108 000 commerces indépendants<sup>25</sup>. Si ce déclin a de nombreuses causes, les études montrent qu'Amazon est, de loin, la principale. Le secteur commercial perd donc en diversité et nous perdons du même coup l'invention et l'innovation que seul un marché diversifié peut offrir. Les industriels avec lesquels nous nous sommes entretenus dans le cadre de notre étude ont tous souligné l'importance, pour leurs propres affaires, des magasins locaux, qui jouent un rôle essentiel pour permettre aux nouveaux produits de trouver une clientèle. Les personnes qui se rendent dans une librairie locale ont, par exemple, environ trois fois plus de chances de découvrir un livre qu'ils ont envie de lire que celles qui cherchent un titre sur Amazon. La différence, disent les fournisseurs, c'est que ces magasins sont gérés par des individus passionnés de livres, de couture ou de sport. Ils créent un sens de la communauté avec leurs clients et préservent les points de vente physiques. Les industriels redoutent la perspective d'un avenir où cette diversité céderait la place à une unique plateforme de distribution en ligne et affirment que la position dominante d'Amazon réduit déjà leur possibilité d'inventer et de lancer des nouveaux produits. Quant aux consommateurs, ils n'ont pas les moyens de détecter cette évolution. « En tant que consommateur, comment pourriez-vous-même savoir qu'il vous manque désormais quelque chose ? » a demandé l'un de nos interlocuteurs.

Le pari de Jeff Bezos, c'est qu'il réussira à rendre l'achat sur Amazon tellement facile que nous ne remarquerons pas l'étau qu'il referme insidieusement sur l'économie et tout ce que cela nous fait perdre. Sa préoccupation constante est d'éliminer la moindre anicroche du processus d'achat. « Les

gens font plus facilement ce qui est commode et ne demande pas le moindre effort », a-t-il dit un jour<sup>26</sup>. Quand nous passons commande en un seul clic ou demandons nonchalamment à Echo Amazon, notre enceinte connectée, discrètement posée dans un coin du séjour, de la chambre ou de la cuisine, mais dotée d'une assistance vocale intégrée, de nous faire parvenir le premier roman d'Elena Ferrante, à la limite, nous n'avons même plus l'impression de choisir quoi que ce soit. Bezos a réussi à faire en sorte qu'acheter sur Amazon devienne « quasiment une habitude, ne demandant aucune réflexion », note le journaliste Franklin Foer<sup>27</sup>.

---

**Amazon a le pouvoir, déjà inquiétant dans le contexte des jouets ou de la mode, mais véritablement tyrannique quand cela touche à la vie créative, culturelle et politique du pays, de choisir les gagnants et les perdants. Si Amazon peut museler Paul Ryan, Président de la Chambre des représentants des États-Unis, il peut certainement faire subir le même sort à n'importe quel écrivain.**

---

La preuve est déjà faite qu'Amazon utilise les monceaux de données relatives à nos habitudes d'achat ou de recherches sur le web pour augmenter sélectivement les prix ; il a également commencé à bloquer l'accès à certains produits et à retarder les livraisons destinées aux clients récalcitrants qui refusent de s'abonner à Prime. Mais à trop se polariser sur les prix, on passe à côté des véritables coûts qu'impose un monopole. Amazon décide, chaque jour davantage, quels produits seront ou non présentés sur le marché – ceux qui apparaissent sur nos écrans quand nous conduisons une recherche. Il a le pouvoir de choisir les gagnants et les perdants, ce qui est déjà inquiétant dans le contexte des jouets ou de la mode, mais devient carrément tyrannique quand cela touche à la vie créative, culturelle et politique du pays. Si Amazon peut museler Paul Ryan, il peut certainement faire subir le même sort à n'importe quel écrivain.

Ce n'est pas le seul enjeu, loin de là. L'emprise croissante d'Amazon sur notre économie met à mal la possibilité de trouver un emploi convenablement rémunéré. Le nombre annuel de créations d'entreprises a chuté fortement au cours de la dernière décennie. Il y a donc moins de petites entreprises jeunes, dynamiques, à la croissance rapide et, à en croire les économistes, cela pèse sur la création d'emplois, affaiblit les classes moyennes et creuse les écarts de revenus.

Jeff Bezos a beau répéter qu'Amazon représente une forme moderne de commerce et que le remettre en cause serait s'attaquer à la révolution numérique elle-même, ce qui frappe, quand on y regarde de plus près, ce sont ses points communs avec l'ère des grands magnats de l'industrie américaines. À l'époque, des hommes comme Cornelius Vanderbilt et J.P. Morgan ont utilisé une nouvelle technologie, les chemins de fer, pour asphyxier la concurrence dans de nombreux secteurs d'activité et extorquer de l'argent aux agriculteurs et aux petites entreprises tributaires des chemins de fer. Les Américains ont réagi en lançant le mouvement antitrust et c'est vers les idées et les politiques publiques qu'ils ont alors adoptées que nous devrions nous tourner aujourd'hui pour affronter ce nouveau colosse.



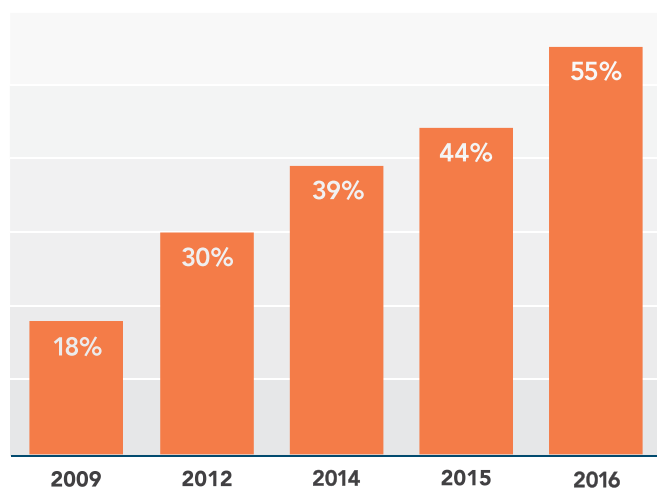
*« Quand vous êtes petit, un plus gros que vous peut toujours surgir et rafler ce que vous avez », a dit un jour Jeff Bezos, président-fondateur d'Amazon, à la tête de la première fortune du monde en 2017.*





L'idée de Jeff Bezos, c'est de faire de l'enceinte connectée Echo et d'Alexa, l'assistant vocal toujours à l'écoute, le système nerveux central de notre vie quotidienne.  
Photo : Amazon.

## Pourcentage des personnes achetant en ligne qui commencent leur recherche sur Amazon



Source : « Amazon: Friend of Foe for Retailers, Forrester Research, 26 juillet 2012; "Google Shopping to Counter Amazon: Testing 'Buy Now' Button, Other Enhancements to Build Online Commerce Site," Rolfe Winkler et Alistair Barr, Wall Street Journal, 15 décembre 2014; Bloomreach via "Amazon is Absolutely Eviscerating Other Retailers Online, New Survey Shows," Jason Del Rey, CNBC, 6 octobre 2015; Bloomreach via "More Than 50 % of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search," Spencer Saper, Bloomberg, 27 septembre 2016.

## Amazon paralyse ses concurrents et enferme les consommateurs

« Il est toujours en marche, vous ne le rechargez jamais, il est toujours là où vous l'avez posé, dans votre cuisine ou dans votre chambre, vous lui parlez absolument naturellement – cela supprime beaucoup d'obstacles, beaucoup de petites difficultés », déclarait Jeff Bezos à San Francisco au mois d'octobre<sup>28</sup>.

Il parlait de l'enceinte connectée Echo, le dernier appareil électronique conçu par Amazon. Echo intègre Alexa, assistant vocal personnel toujours à l'écoute, qui permet à ses utilisateurs d'écouter de la musique, consulter les résultats sportifs ou leur compte en banque, régler leur thermostat, appeler un véhicule Uber et, bien entendu, de passer des commandes chez Amazon, simplement en lui parlant. Amazon a en déjà vendu plus de 5 millions<sup>29</sup>, à un prix inférieur au coût de production, comme la plupart de ses autres produits<sup>30</sup>. Des milliers d'industriels intègrent désormais Alexa dans leurs propres produits. Les gens pourront bientôt utiliser Alexa pour contrôler leurs appareils General Electric<sup>31</sup> et appeler l'assistant vocal au volant de plusieurs modèles de Ford<sup>32</sup>.

**Jeff Bezos mise sur la conviction qu'il parviendra à rendre les achats sur Amazon tellement faciles que nous ne remarquerons même pas qu'Amazon nous prend en otages.**

L'idée de Jeff Bezos, c'est de faire d'Alexa le système nerveux central de notre vie quotidienne : Amazon sera toujours à notre service, participant à toutes nos activités et enregistrant nos commandes, tandis que notre vie sera, à son tour, tou-



jours ouverte au suivi d'Amazon qui accumulera toutes les données possibles et imaginables. Pour attirer davantage d'utilisateurs, Amazon a récemment ajouté un avantage supplémentaire : toute personne qui achète un Echo peut souscrire à un nouveau service de musique en streaming pour 3,99 dollars par mois<sup>33</sup>. C'est moins de la moitié du tarif des services concurrents comme Spotify et, à en croire les analystes, moins que ce qu'Amazon dépense pour acquérir la licence et diffuser la musique en streaming – Amazon prévoit donc de perdre de l'argent tant sur l'enceinte elle-même que sur le service de chaque abonné<sup>34</sup>.

Au fil des années, Amazon a délibérément accepté ce type de pertes à l'occasion de toutes ses activités nouvelles et ces pertes, jointes au fait que les investisseurs acceptent malgré tout de soutenir le groupe, sont un élément clé de la façon dont le géant de l'e-commerce en est venu à être « un monopole de plusieurs milliers de milliards de dollars qui se cache sous notre nez ». Pour lui, ces pertes sont une tactique destinée à arracher des parts de marché à ses concurrents, généralement plus petits et dépourvus du soutien financier nécessaire pour s'aligner sur son système de vente à perte. Il accepte également de perdre de l'argent pour financer ses cadeaux aux consommateurs, comme la musique en streaming à moindre prix et la livraison express illimitée pour une somme forfaitaire annuelle, accrochant ainsi les clients et les enfermant dans l'écosystème Amazon, ce qui réduit radicalement les chances qu'ils achètent ailleurs.

Bezos, qui a travaillé à Wall Street avant de fonder Amazon, n'a jamais caché sa stratégie aux investisseurs. Dans une lettre aux actionnaires, après son introduction en Bourse en 1997, il leur expliquait qu'il « prendrait ses décisions d'investissement à la lumière de considérations tenant au leadership du marché à long terme et non à la rentabilité à court terme<sup>35</sup>. » Autrement dit, Amazon dépenserait autant qu'il le pourrait pour conquérir des parts de marché. Au fil des six années suivantes, il a perdu la somme colossale de 3 milliards de dollars<sup>36</sup> et les investisseurs ont à peine bronché<sup>37</sup>.

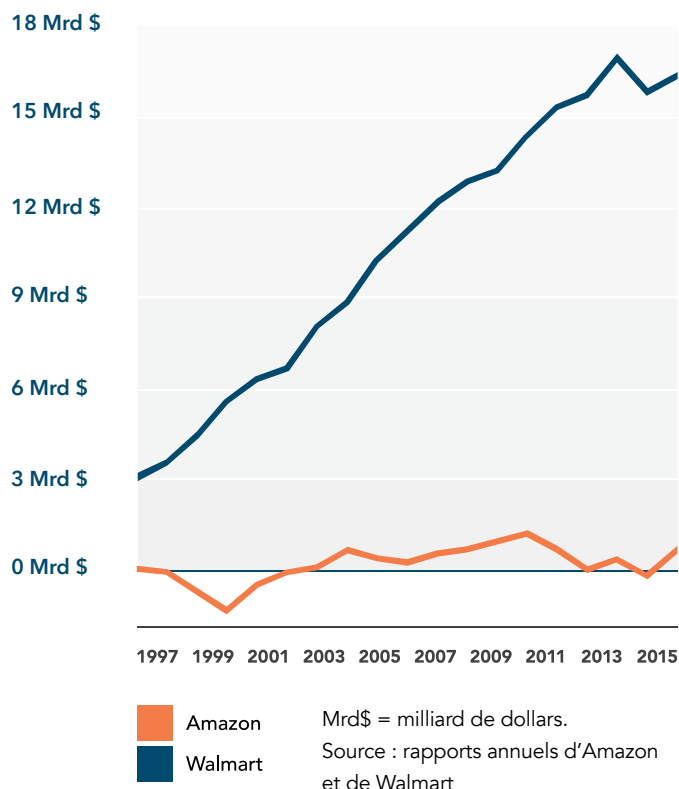
L'industrie du livre est la cible privilégiée de cette stratégie. « Amazon a vendu des dizaines, voire des centaines de millions de livres physiques à prix coûtant

ou à perte », écrivait l'an dernier Authors United, une coalition d'auteurs, dans une lettre à la division anti-trust du département de la justice<sup>38</sup>. Quand Amazon a lancé sa liseuse Kindle, en 2007, il a étendu cette pratique au livre électronique, vendant de nombreux titres moins cher qu'il ne les payait aux éditeurs<sup>39</sup>. Ceci a boosté les ventes de Kindle, ce qui à son tour signifiait qu'à l'avenir, les clients achèteraient pratiquement tous leurs livres électroniques à Amazon. Comme les concurrents potentiels ne pouvaient ou ne voulaient pas subir des pertes comparables, Amazon a réussi à amasser et à retenir 90 % du marché des livres électroniques<sup>40</sup>.

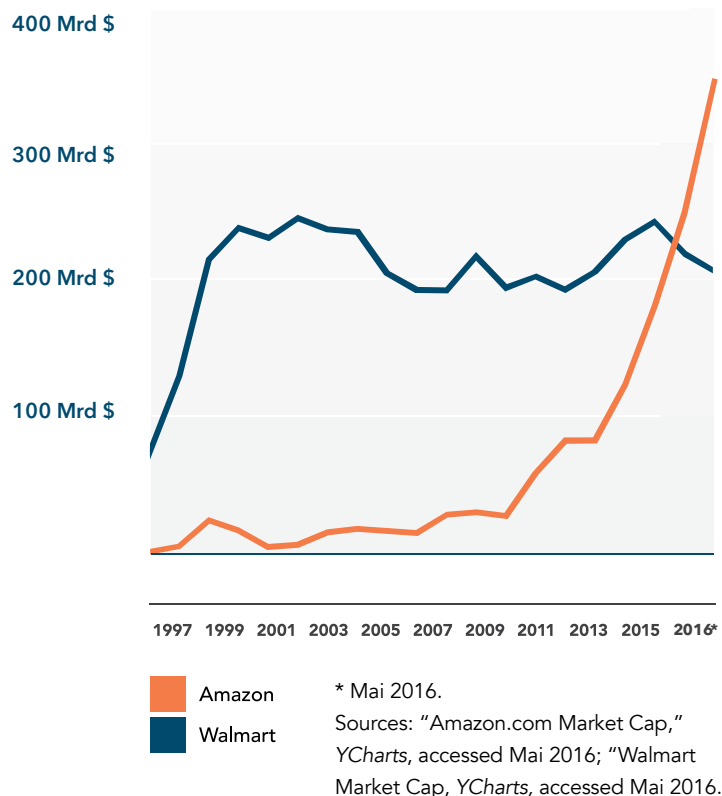
En 2010, les éditeurs ont réagi en modifiant les termes de leurs contrats concernant les livres électroniques pour empêcher Amazon de vendre à un prix inférieur au prix coûtant. La part de marché d'Amazon est tombée à 65 %<sup>41</sup> et, finalement, Apple, Barnes & Noble et un certain nombre de librairies indépendantes se sont trouvés en capacité, grâce à un partenariat avec Kobo, de concurrencer Amazon pour la vente de livres numériques. Mais le département de la justice, poussé par Amazon, leur a intenté des poursuites pour entente illicite<sup>42</sup> et Amazon n'a pas tardé à reprendre pied. La chaîne de librairies Borders Books a déposé le bilan en 2011 ; en 2014, Sony a cessé de produire sa liseuse et fermé sa boutique de livres numériques<sup>43</sup>, tandis que Barnes & Noble, qui a fermé des dizaines de magasins, décidait de couper le budget de sa liseuse, Nook<sup>44</sup>. Les librairies indépendantes ont connu une modeste résurgence ces dernières années et selon l'American Booksellers Association, elles continuent à vendre des livres électroniques, mais en nombre nettement inférieur au niveau atteint il y a quinze ans. Aujourd'hui, la part de marché d'Amazon semble progresser.

Amazon a également utilisé aussi sa capacité de subir de lourdes pertes pour écraser ses jeunes concurrents aux dents longues. Zappos, marchand de chaussures en ligne, en fournit un bon exemple. Très populaire, il avait doublé ses ventes entre 2004 et 2007. Amazon fit une offre d'achat. Quand la direction refusa, il lança un site concurrent, vendant les chaussures à perte, offrant la livraison gratuite en 24h et même, plus tard, une

## Les bénéfices d'Amazon et de Walmart, 1997-2015



## Appréciation boursière d'Amazon et de Walmart à Wall Street, 1997-2016



remise de 5 dollars par achat. Le site s'appelait Endless.com, peut-être en référence aux ressources financières illimitées d'Amazon. Soucieux de conserver ses clients, Zappos s'aligna sur la livraison rapide d'Amazon et commença à perdre lui aussi de l'argent sur chaque paire de chaussures vendue. Tout compte fait, Amazon perdit 150 millions de dollars, mais il l'emporta : en 2009, le dos au mur, le conseil d'administration de Zappos vota en faveur de la vente<sup>45</sup>.

De la même manière, lorsque Quidsi, l'entreprise de commerce en ligne novatrice qui avait inventé Diapers.com émergea en 2009, apparaissant comme un vigoureux concurrent pour la vente en ligne de couches pour bébés, Amazon fit une offre d'achat et, quand les fondateurs la refusèrent, il sacrifia le prix de ses propres couches, le fixant à un niveau bien inférieur au coût. À en croire Brad Stone, qui raconte l'épisode dans son livre *The Everything Store*, Amazon se préparait à perdre 100 millions de dollars en trois mois pour forcer

Quidsi à vendre<sup>46</sup>. Et il réussit. Si Diapers.com et les autres sites du même groupe, comme Soap.com, restent des boutiques en ligne indépendantes, elles appartiennent désormais à Amazon.

**Si Amazon fait payer les clients qui souhaitent bénéficier du système « Prime », ça n'a jamais été pour l'argent. Ce qui compte, c'est que cela réduit beaucoup les chances que ces clients fassent leurs achats en ligne ailleurs que chez Amazon.**

En 2009, Amazon réalisait plus de 15 % des ventes en ligne. Il avait commencé à extérioriser de modestes profits, mais cela compensait à peine ses pertes antérieures. Au bout de 13 ans d'activité, il n'avait pratiquement généré aucun retour pour les

investisseurs, mais, comme l'avait promis Bezos, il avait conquis une solide part de marché et disposait maintenant d'un flux considérable de recettes pour financer la poursuite de son expansion. Les analystes commencèrent alors à suivre un indicateur encore plus révélateur de sa puissance : en 2009, près d'une personne sur cinq se préparant à faire un achat en ligne court-circuitait les moteurs de recherche comme Google et cliquait directement sur le site d'Amazon<sup>47</sup>.

Pour les y inciter et hisser ce pourcentage au niveau supérieur, Amazon avait lancé Prime, dont les abonnés bénéficient d'un nombre illimité de livraisons en deux jours ouvrés, le jour même dans certaines villes, ainsi que de « cadeaux de bienvenue » comme des films et des émissions de télévision en streaming, pour un abonnement annuel de 99 dollars. Comme dans le cas d'Echo, l'abonnement payé par les clients pour bénéficier du service Prime est inférieur à son coût – Amazon perd, d'après les estimations, 1 milliard de dollars par an rien que sur les frais de livraison<sup>48</sup>. Mais si Amazon fait payer ce service, ça n'a jamais été une question d'argent. Comme Vijay Ravindran, ancien directeur technique d'Amazon, l'a expliqué à Brad Stone, « Ça n'a jamais été une question d'argent. Il s'agissait surtout de changer la mentalité des gens pour les empêcher d'aller voir ailleurs »<sup>49</sup>. Accepter le service Prime réduit beaucoup les chances que les clients dispersent leurs achats, en partie parce que plus vous faites de commandes à Amazon, plus les livraisons gratuites amortissent votre abonnement annuel. Moins de 1 % des abonnés au service Prime vont sur des sites concurrents et ils dépensent environ trois fois plus que les non-abonnés<sup>50</sup>.

Soixante-trois millions de personnes, représentant environ la moitié des foyers américains, sont déjà abonnés à Prime<sup>51</sup>. Pour en inciter d'autres à les rejoindre, Amazon utilise à la fois la carotte et le bâton, allongeant les délais de livraison pour les non-abonnés<sup>52</sup> et décidant que certains produits, dont les jeux vidéo les plus populaires, ne pouvaient être vendus qu'aux abonnés<sup>53</sup>.

Aujourd'hui, 55 % des personnes qui se préparent à faire un achat en ligne sautent allégrement les moteurs de recherche pour aller directement sur

le site Amazon<sup>54</sup>. La propagation d'Echo hissera sans aucun doute ce chiffre à un niveau plus élevé encore. Et, pour minimiser encore le moindre obstacle à la prise de commande chez Amazon, en faire un réflexe, une habitude ne demandant pas la moindre réflexion, la firme a récemment déposé un brevet pour « expéditions anticipées »<sup>55</sup>, technique qui lui permettra d'exploiter son immense trésor de données, sa connaissance fine de nos moindres habitudes, pour déterminer les produits dont nous avons besoin ou envie avant même que nous ne le sachions nous-mêmes.

---

## Enfermer et privatiser le marché

« Nous avons passé trente-sept ans à nous réinventer constamment, ce que nous avons fait à d'innombrables reprises », dit Bill Keller qui, avec son épouse Joan, a ouvert une agence de voyages à San Diego en 1976<sup>56</sup>.

En 1997, ils ont créé LeTravelStore.com, leur site de vente en ligne et, pendant plus de dix ans, leurs affaires y ont été florissantes, même s'ils continuaient à vendre dans leur magasin. « Au meilleur moment, nos ventes en ligne frisaient les 60 % de notre chiffre d'affaires total », précise Bill Keller. Elles ont hélas commencé à dévisser en 2011, quand de nombreuses personnes, cessant de passer par les moteurs de recherche qui auraient pu les conduire à LeTravelStore, ont pris l'habitude d'aller directement sur le site d'Amazon. À ce moment-là, raconte Keller, « Il est devenu évident que si l'on voulait vendre en ligne, il fallait passer par Amazon. » Voulant à tout prix sauver leur affaire, les Keller décidèrent donc d'avoir recours à la Marketplace d'Amazon, où LeTravelStore serait « vendeur tiers ». Mais ils n'ont pas tardé à s'apercevoir que ce qui avait fait la réussite de leur agence et de leur site – leur connaissance approfondie du voyage un peu partout dans le monde, du matériel adéquat, et surtout le service

attentif et personnalisé qu'ils apportaient à leurs clients – étaient impossibles à dupliquer sur Amazon, qui bridait leurs interactions avec les clients. Quelques mois plus tard, les Keller fermaient boutique pour de bon.

En attirant sur son site et en y enfermant une proportion toujours plus grande des personnes qui font leurs achats en ligne, Amazon a acculé les autres distributeurs et fabricants qui veulent vendre en ligne à un choix faustien. Ils peuvent continuer à être indépendants, accrochant leur enseigne sur des moteurs de recherche que les clients délaissent de plus en plus – ou vendre sur le site d'Amazon, en abandonnant du même coup une bonne partie de leur expertise, de leurs recettes et de leur autonomie à leur concurrent le plus redoutable.

En 2000, Amazon a ouvert sa plateforme à des vendeurs extérieurs – ils l'ont baptisée « Amazon Marketplace » (place de marché Amazon). « Nous voulions nous positionner comme le point de départ évident, qui s'imposerait pour tout achat en ligne », expliquait Diego Piacentini, un dirigeant d'Amazon, au *Los Angeles Times*<sup>57</sup>. Dans cette perspective, Amazon devait présenter une offre couvrant pratiquement tout ce dont un client pouvait avoir envie ou besoin, il lui fallait donc se transformer rapidement en « *Everything Store* » et il fallait le faire vite, avant que les concurrents n'aient le temps de mettre le pied dans la porte. À l'époque, cependant, en dehors des livres, Amazon connaissait peu de catégories de produits. Au lieu de recruter des acheteurs et de tenter de s'y retrouver dans des métiers compliqués comme la confection, Amazon a donc invité d'autres vendeurs sur sa propre plateforme. Leur arrivée a commencé à lancer l'effet boule de neige. Les vendeurs invités élargissaient l'offre d'Amazon, faisant migrer vers son site davantage de clients, ce qui incitait à son tour d'autres fournisseurs à vendre sur Amazon, et ainsi de suite.

Au passage, Amazon exploitait l'expertise de ses vendeurs et l'immense influx de données générées par leurs transactions pour maîtriser, les uns après les autres, de nouveaux secteurs d'activité et étendre son empire. « Nous faisons

ça très bien », a confié à Brad Stone Randy Miller, ancien directeur du merchandising chez Amazon. « Si nous n'y connaissions rien dans tel ou tel métier, nous l'introduisons sur le Marketplace, nous y faisons venir des vendeurs tiers, nous regardions bien ce qu'ils faisaient et ce qu'ils vendaient, comment et pourquoi ça marchait – il n'y avait plus, ensuite, qu'à se lancer<sup>58</sup>. »

Marketplace, c'était cependant bien plus qu'une stratégie de transition. Aujourd'hui, près de la moitié des ventes unitaires d'Amazon, dans le monde entier, sont générées par des vendeurs tiers, contre le quart il y a dix ans<sup>59</sup>. La plupart des clients ont à peine remarqué cette évolution, car Amazon ne leur donne qu'un minimum de visibilité. Le nom du vendeur n'est mentionné qu'une seule fois, en tout petits caractères, sur la fiche produit (« vendu par X ou Y »), le processus de commande est le même que pour les produits Amazon et beaucoup de vendeurs tiers utilisent le service Fulfillment By Amazon (FBA), de sorte que leurs produits sont stockés dans les entrepôts d'Amazon et expédiés dans des cartons Amazon.

---

**En opérant à la fois comme e-commerçant en direct et comme plateforme pour d'autres vendeurs concurrents, Amazon gagne sur les deux tableaux, exploitant l'interaction entre ces deux volets de son business pour maximiser sa puissance commerciale.**

---

Ces vendeurs si discrets, et leur dépendance totale par rapport à Amazon, constituent un autre épisode de l'histoire qui a conduit le géant de l'e-commerce à devenir le « Monopole de plusieurs milliers de millions de dollars qui se cache sous notre nez ». En opérant à la fois comme distributeur en direct et comme plateforme pour d'autres vendeurs concurrents, Amazon peut jouer un jeu de bascule, exploitant l'interaction entre ces deux volets de son business pour maximiser sa puis-



sance commerciale. Il utilise les données glanées auprès de ses vendeurs pour développer ses opérations de vente directe, en se réservant les segments les plus avantageux. Et il utilise sa plateforme, qui est aujourd'hui le point d'entrée de plus de la moitié des clients en ligne, pour entraîner ses petits rivaux à lui apporter les produits manquant encore à son offre, tout en prélevant une lucrative dîme sur leurs ventes.

---

**C'est comme si Walmart était propriétaire de pratiquement tous nos centres commerciaux et de tous nos magasins de centre-ville, décidait des conditions auxquelles ses rivaux pouvaient louer ces surfaces commerciales et épiait toutes leurs ventes.**

---

Le cœur de métier d'Amazon, c'est son infrastructure – il positionne sa plateforme comme étant aussi indispensable au commerce en ligne que l'est le réseau routier au commerce traditionnel. La même vision s'applique à une autre de ses divisions, Amazon Web Services. AWS contrôle le tiers de la capacité mondiale de *cloud computing*, plus que Microsoft, IBM et Google combinés<sup>60</sup>. La liste d'entreprises qui utilisent ce service, interminable, comporte des géants comme Netflix, Dow Jones et Comcast. Au cours de sa présentation, en mai dernier, Chamath Palihapitiya, voulant illustrer le potentiel d'Amazon de générer des retours sur investissement dignes d'un monopole, notait qu'AWS équivaut pratiquement à « une taxe sur l'Internet »<sup>61</sup>. AWS permet à Amazon de taxer un immense pan de l'activité économique mondiale ; Marketplace lui permet d'en taxer un autre.

En réalité, Amazon substitue à un marché ouvert, public, gouverné par des règles démocratiques destinées à faciliter une concurrence loyale et saine, un marché contrôlé par des intérêts privés au sein duquel les entrepreneurs doivent se plier aux règles qu'il leur impose et lui verser un tribut<sup>62</sup>. C'est comme si Walmart était propriétaire de pratiquement tous nos centres commerciaux et de tous nos

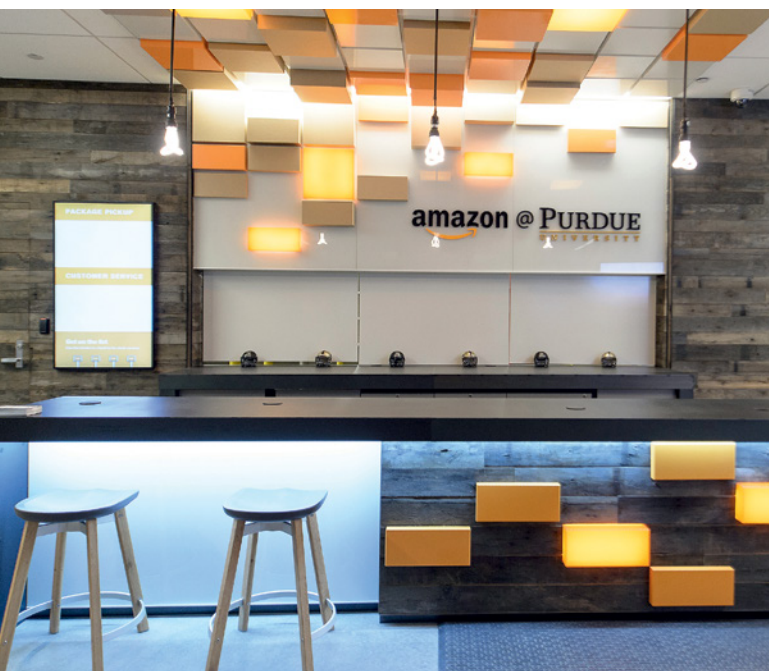
## Qui sont les vendeurs tiers d'Amazon ?

Amazon divulgue si peu d'informations sur les vendeurs tiers de sa Marketplace qu'il est difficile de s'en faire une image précise et complète. Amazon lui-même en dénombre 2 millions, dans le monde entier, mais la grande majorité ne vend que quelques objets, comme on le fait sur eBay ou Craigslist. Une infime minorité d'entre eux sont des entreprises, au sens qu'ils génèrent des recettes suffisantes pour faire vivre au moins une personne. Aux États-Unis, nous estimons que ces derniers se comptent en milliers.

La majeure partie des vendeurs de ce groupe, qui constituait le pilier de Marketplace jusqu'à une époque toute récente, ont pour unique activité de vendre en ligne, essentiellement sur Amazon. Certains sont spécialisés sur tel ou tel produit, mais la plupart proposent un assortiment toujours renouvelé d'articles souvent acquis à des recéleurs du marché gris. Pour réussir, ils doivent pouvoir compter sur un logiciel qui ajuste sans cesse leurs tarifs, à quelques minutes d'intervalle, afin d'être moins chers que les autres et de gagner le gros lot – c'est-à-dire d'être dans la buy box, c'est-à-dire choisi par Amazon comme le fournisseur par défaut sur une page produit. La plupart d'entre eux n'ont aucune expertise des articles qu'ils vendent et peu de contacts avec les clients. « Ils se comportent comme des traders, explique Juozas Kaziukėnas, le fondateur de *Marketplace Pulse*<sup>64</sup>. Ils n'ont rien à voir avec les commerçants traditionnels. Quand on leur parle, ils vous citent des films comme *Moneyball* ». Un nombre croissant d'entre eux vivent à l'étranger et utilisent le réseau logistique d'Amazon pour vendre leur produit et le faire livrer à domicile sur le marché américain.

Comme Amazon a siphonné ces dernières années une partie de plus en plus considérable du trafic en ligne, on trouve également parmi les vendeurs de Marketplace une foule de fabricants et de marques de grande consommation. Il y a parmi eux aussi bien des TPE comme Carved, dont les 17 salariés conçoivent et produisent à Elkhart, dans l'Indiana, des étuis en bois pour iPhone, que des géants comme Levi Strauss et Kitch-enAid. Beaucoup ont rejoint Marketplace à contrecœur. « Nous nous sommes rendu compte qu'on est fichu si on y va et fichu aussi si on n'y va pas », nous a confié le PDG d'une entreprise de jouets<sup>65</sup>.

Des commerçants indépendants, en nombre modeste, mais constant, se résignent aussi à rejoindre Marketplace. « C'est contre mes principes, mais la concurrence est là, je suis bien obligé de me demander si et comment je peux continuer à survivre », nous a avoué le propriétaire de plusieurs magasins d'articles de sport implanté depuis 31 ans dans la région des Grands Lacs en évoquant sa décision récente de vendre aussi sur la plateforme Amazon<sup>66</sup>. Son propre site Web avait généré des ventes correctes, mais il sentait bien que le vent tournait – l'avenir était menaçant, ses clients passaient de plus en plus de temps sur Amazon qui devenait leur fournisseur par défaut, où ils achetaient de tout. « Amazon est à la fois un concurrent et un moyen d'accéder à la clientèle », dit-il.



Amazon s'installe sur les campus. Photo : Charles Jischke.

magasins de centre-ville, décidait des conditions auxquelles ses rivaux pouvaient louer ces surfaces commerciales et épiait toutes leurs ventes.

Comme s'ils voulaient détourner l'attention de la menace existentielle qu'ils font planer sur le marché concurrentiel, les dirigeants d'Amazon ont récemment souligné que sa Marketplace était un lieu idéal pour les jeunes entreprises. Dans une interview au *Seattle Times*, en début d'année, Peter Faricy, un directeur d'Amazon, a expliqué que Marketplace créait, en fait, « Une sorte de terrain de jeu où les entrepreneurs, les TPE et les PME pouvaient s'affronter à armes égales<sup>63</sup> ».

C'est le renard décrivant les efforts qu'il déploie pour protéger les poules. Amazon exploite les vendeurs de sa place de marché, tire la substantifique moelle de leur expertise produit et du travail qu'ils ont accompli pour peaufiner leur offre, ce qui ne l'empêche pas de les déstabiliser simultanément. Il exerce une telle domination sur le marché que les vendeurs n'ont quasiment ni recours ni alternative, d'autant que s'ils s'en vont, il y a en toujours de nouveaux pour prendre leur place.

Amazon prend un pourcentage sur toutes les ventes réalisées sur Marketplace – 15 % pour la plupart des produits, mais jusqu'à 50 % pour certains

articles. Et « Cela ne lui demande pas le moindre effort », note Juozas Kaziukėnas, le fondateur de Marketplace Pulse, revue spécialisée sur ce secteur d'activité<sup>67</sup>. Pire encore : si d'autres vendeurs, ou Amazon lui-même, baisse le prix d'un article et que vous vous retrouvez avec des invendus sur les bras, vous perdez de l'argent, mais Amazon prélève quand même ses 15 %.

En outre, si le vendeur utilise le service FBA (Fulfillment By Amazon), ce qu'Amazon encourage fortement en augmentant alors leurs chances de décrocher la *buy box* – autrement dit, d'être choisi par ses algorithmes comme le fournisseur par défaut sur la page produit, il se voit facturer des frais de stockage et d'expédition. Inciter ses vendeurs tiers à utiliser FBA a permis à Amazon d'augmenter le nombre de colis qu'il traite, ce qui l'a mis en position de force pour arracher des rabais aux transporteurs comme UPS. Pour compenser le manque à gagner, ces derniers ont augmenté les tarifs imposés aux petites entreprises, raison de plus pour ces dernières d'opter pour le service FBA<sup>68</sup>. (Cet accroissement du volume a également permis à Amazon de faire encore plus d'économies d'échelle au niveau de ses propres systèmes logistiques, élément de son énorme infrastructure que nous explorerons plus loin.)

Mais ces commissions ne sont pas ce qu'Amazon prend de plus précieux à ses vendeurs. Il s'approprie également leur connaissance du produit. Upstream Commerce a récemment suivi 857 articles de confection figurant initialement au catalogue de vendeurs Marketplace pour découvrir que, dans les trois mois, Amazon s'était mis à vendre lui-même 25 % des modèles qui portaient le mieux<sup>69</sup>. Une autre étude, conduite par des chercheurs de la Harvard Business School, s'est également penchée sur la manière dont Amazon pénétrait de nouvelles catégories de produits pour constater que « La probabilité [était] positivement corrélée au succès des articles proposés par les vendeurs de Marketplace et aux évaluations des clients »<sup>70</sup>. Les chercheurs, qui brossaient un tableau pessimiste de la situation de ces vendeurs tiers, ajoutaient : « Nos résultats montrent également que les vendeurs affectés semblaient démoralisés et n'avaient plus le courage de développer leur affaire. »

Une fois qu'Amazon introduit les produits les plus populaires d'un vendeur dans son propre catalogue, il peut en abaisser le prix afin d'en devenir le fournisseur par défaut ou décider de les placer d'autorité dans la *buy-box*. « Dans de nombreux cas, Amazon se présente comme le fournisseur par défaut même quand les produits des vendeurs tiers sont proposés à un prix inférieur », précise l'étude des chercheurs de Harvard. Une analyse de *Pro-publica* l'a également constaté cette année: « À peu près les trois quarts du temps, Amazon place ses propres produits et ceux des entreprises qui paient son service FBA dans la *buy box* même lorsqu'il existe des offres nettement moins chères chez d'autres vendeurs<sup>71</sup>.

Amazon empêche les vendeurs de sa marketplace d'entrer en relation avec leurs clients, ce qui, à l'instar de la connaissance approfondie du produit, est crucial pour réussir dans le commerce. Amazon considère tous les clients de sa Marketplace comme les siens propres et ne permet aux vendeurs de communiquer avec eux que par le truchement de son système. Il exerce une surveillance constante et interdit aux vendeurs, entre autres, de publier sur son site des liens vers leurs propres sites web. Ceux qui s'y aventurent reçoivent une mise en garde immédiate. « Il a été porté à notre attention que vous tentez peut-être de rediriger les clients d'Amazon.com vers un autre site Web » - tel est le message reçu l'an dernier par Stardust Memorials, fournisseur d'urnes destinées à la crémation, après avoir répondu à la question d'un client concernant la possibilité de faire graver l'objet<sup>72</sup>. Un employé de cette petite entreprise du Michigan avait répondu que c'était possible à condition de passer par le site de Stardust Memorials. Si ce message a donné satisfaction au client, il n'a pas plu à Amazon qui l'a immédiatement repéré grâce à ses systèmes automatiques.

Une violation de cette règle ou d'une des nombreuses autres règles d'Amazon peut conduire à la fermeture brutale du compte du vendeur et à l'interruption immédiate de ses recettes. « Ce que tout le monde redoute le plus, c'est d'être suspendu », dit Kaziukėnas. Et les suspensions sont fréquentes. Les vendeurs, paniqués, tentent par tous les moyens de voir comment ils pourraient

faire rétablir leur compte. Des consultants tentent de les y aider. Les vendeurs décrivent le processus d'Amazon comme déroutant et incohérent, ajoutant qu'Amazon leur complique encore la tâche en exigeant que tous les échanges se fassent par courriel<sup>73</sup>.

---

**Amazon peut compromettre  
le gagne-pain d'un vendeur -  
il lui suffit d'en modifier  
brutalement les termes.**

---

Quand il ne chasse pas un vendeur de sa place de marché, Amazon peut compromettre son gagne-pain - il lui suffit d'en modifier brutalement les termes. « Vous dépendez complètement des règles d'Amazon, et elles changent sans arrêt », explique Kaziukėnas. Il en prend pour exemple la dernière hausse, annoncée en mai dernier, du coût du service FBA<sup>74</sup>. « Un beau jour, votre business model change. Vous devez donc changer la façon dont vous gérez l'offre et la demande, dit-il avant d'ajouter: même si vos affaires sont florissantes, vous pouvez très bien vous trouver dans l'impossibilité de continuer. »

Les vendeurs qui avaient fait l'erreur de considérer Amazon comme un partenaire ont appris à leurs dépens qu'il ne s'intéresse guère à leur survie. La course à la *buy box* est devenue plus féroce encore l'an dernier, Amazon ayant recruté un nouveau contingent de vendeurs tiers basés en Chine et transformé son service FBA en réseau logistique mondial qui relie directement les usines d'Asie aux foyers américains et européens<sup>75</sup>. « Les vendeurs américains... ont remarqué le nombre croissant d'entreprises chinoises offrant leurs produits sur Amazon.com, souvent à des prix très bas », notait Internet Retailer en décembre dernier<sup>76</sup>. « Ce n'est pas un hasard: Amazon encourage activement les marchands chinois à vendre sur ses sites et a récemment dévoilé de nouveaux services conçus pour accroître le nombre de produits chinois proposés à la vente. »

En outre, Amazon élimine aussi impitoyablement que jamais les vendeurs qui lui déplaisent. Emad Abukheit a raconté à Spencer Soper, de *Bloomberg*, comment il avait créé son entreprise en Caroline du Nord – il vendait sur Amazon des produits de beauté et des compléments alimentaires, jusqu’au jour où son compte fut suspendu brutalement, l’obligeant à licencier son personnel<sup>77</sup>. « Ça a été un cauchemar, avait-il confié à Soper. C’était notre partenaire. On ne ruine pas son partenaire comme cela. »

En théorie, des vendeurs comme Abukheit pourraient diversifier leur offre ou abandonner carrément Amazon. Mais où aller ? Amazon détient une telle part de marché dans le commerce en ligne que les plateformes gérées par d’autres acteurs, comme eBay et Walmart, ne sont que des options anémiques. À en croire Kaziukėnas, même les plus grandes entreprises qui vendent sur Amazon sont presque totalement sous sa dépendance. « Ils essaient de faire croire qu’ils ont plusieurs circuits de vente, mais il n’y a aucun doute : ils réalisent 90 % de leur chiffre d’affaires sur Amazon. »

---

## Faire chanter les fabricants

Birkenstock a annoncé en juillet dernier qu’il ne vendrait plus ses célèbres sandales sur Amazon et qu’à dater du 1<sup>er</sup> juillet 2017, il n’autoriserait pas non plus d’autres vendeurs à les commercialiser sur ce site.

« Amazon était l’un de nos plus grands comptes », écrivait David Kahan, le PDG de Birkenstock USA, dans une lettre aux partenaires commerciaux de son entreprise. Il y expliquait qu’il était devenu indispensable de se priver des recettes réalisées chez Amazon pour protéger la réputation auprès de ses clients de cette vénérable entreprise (240 ans) et garantir un environnement de concurrence loyale à ses partenaires commerciaux<sup>78</sup>.

Le problème : Amazon refusait de stopper « l’afflux constant de vendeurs non identifiables et non autorisés ne respectant pas la politique de la maison », et de supprimer « les offres de vendeurs dont il était prouvé qu’ils proposaient des contrefaçons de produits Birkenstock ».

David Kahan révélait également qu’en trois ans de discussions avec la direction d’Amazon, il avait « présenté de nombreuses propositions et d’idées novatrices » afin de résoudre le problème. Mais Amazon refusait d’agir. « On nous a clairement fait comprendre que la seule manière d’obtenir un environnement « clean » (sans contrefaçons et sans vendeurs non autorisés) était de vendre la totalité de nos produits directement sur le site Amazon ». Comme de nombreux fabricants, Birkenstock vend ses sandales les plus populaires sur tous les circuits de distribution, dont les distributeurs de masse comme Amazon, tout en réservant aux magasins traditionnels une partie de sa collection, par exemple les modèles nouveaux ou particulièrement originaux. Ces magasins font beaucoup de marketing et offrent un service client grâce auxquels la marque vend davantage et, en échange, elle les autorise à proposer une gamme plus complète.

Amazon souhaitait mettre la main sur ces ventes, mais cela supposait d’avoir accès à la totalité de la gamme produits de Birkenstock. Il avait donc accueilli sur Marketplace de nombreuses offres de contrefaçons afin de contraindre Birkenstock à céder.

Si Amazon surveille de très près certains aspects du comportement des vendeurs de Marketplace, il se révèle extrêmement coulant à d’autres égards. La plateforme est ainsi devenue « un paradis pour les faussaires », à en croire un reportage d’Ari Levy diffusé cette année sur la chaîne CNBC. Citons, exemple parmi tant d’autres, une entreprise californienne, Forearm Forklift, qui a été contrainte de licencier plus de la moitié de ses 52 salariés parce que des piètres copies de ses outils de manutention brevetés avaient proliféré sur Amazon, ce qui avait fait dévisser ses propres ventes. Ari Levy notait que les réponses d’Amazon aux nombreuses réclamations de la société « allaient du lapidaire



à la fin de non-recevoir »<sup>79</sup>. Outre les faussaires, il y a les négociants douteux, qui acquièrent des produits sur le marché gris et les vendent sur Amazon avec des marges quasi nulles. C'est particulièrement dramatique pour les petits fabricants qui découvrent un beau matin que les vendeurs Amazon sur lesquels ils comptaient pour écouler la totalité de leur gamme de produits sont incapables de s'aligner pour les articles les plus populaires. Amazon ne lève pas le petit doigt. « Ils ne nous aident absolument pas à contacter les vendeurs non autorisés », raconte le PDG d'une marque spécialisée dans des tissus respectueux de l'environnement produits aux États-Unis<sup>80</sup>. En fait, Amazon protège l'identité des vendeurs tiers et leur facilite les choses s'ils veulent ouvrir plusieurs comptes sous des noms différents. Même Johnson & Johnson, le géant des produits de grande consommation, qui fabrique le Tylenol, a dû batailler pour qu'Amazon agisse contre certains vendeurs de produits endommagés ou dont la date de consommation était dépassée<sup>81</sup>.

---

**Amazon prend depuis longtemps des mesures de rétorsion contre les fournisseurs récalcitrants face à ses exigences de rabais toujours plus importants et de commissions toujours plus généreuses.**

---

Le fait d'être à la fois une plateforme et un site de vente en direct amplifie le pouvoir de marché d'Amazon : cela renforce en effet son aptitude à imposer ses volontés aux fabricants. Pour commencer, Marketplace enlève à ces derniers leur seule véritable source de levier dans les négociations : même s'ils refusent de vendre à Amazon, un certain nombre de leurs produits seront tout de même disponibles sur le site par le truchement de vendeurs non autorisés. Ceci préserve le statut dont jouit Amazon- le site où l'on trouve tout, absolument tout. David Kahan, le PDG de Birkenstock USA, en est bien conscient : selon lui, les clients d'Amazon y trouveront encore des chaussures de sa marque l'an prochain, mais il

les met en garde : « Ce seront peut-être des contrefaçons ou des articles volés. »

Deuxièmement, Amazon utilise sa capacité d'exercer sa police sélective pour faire pression sur ses fournisseurs jusqu'à ce qu'ils acceptent ses conditions. Les industriels que nous avons rencontrés nous ont raconté des réunions au cours desquels les acheteurs d'Amazon avaient carrément fait de l'intimidation, en faisant directement référence à Marketplace. « Au moment où nous partions, ils nous ont dit de nous attendre au pire », nous a raconté un fournisseur d'articles de sports. La conversation en question avait eu lieu peu de temps après que son entreprise ait décidé de ne plus vendre directement sur Amazon. « Ça n'a pas raté, nous avons vu des gens vendre notre produit partout [sur Marketplace]<sup>82</sup>.

Birkenstock jouit d'une notoriété et d'une aura exceptionnelles auprès de ses clients, c'est peut-être ce qui explique l'audace inhabituelle de ses propos à l'égard d'Amazon. La plupart des fabricants peuvent difficilement se permettre de perdre la moitié du marché en ligne et encore moins de s'exposer aux représailles d'Amazon en le dénonçant publiquement.

Cette crainte est tout à fait fondée. Amazon prend depuis longtemps des mesures de rétorsion contre les fournisseurs récalcitrants face à ses exigences de rabais toujours plus importants et de commissions toujours plus généreuses. Au début des années 2000, Amazon voulait consolider sa position dominante dans l'industrie du livre. Bezos a donc lancé une campagne visant à asphyxier les petits éditeurs pour leur arracher des conditions encore plus favorables. En interne, chez Amazon, on parlait du « projet gazelle », raconte Brad Stone, Bezos ayant dit à ses acheteurs d'« approcher les petits éditeurs comme un guépard à l'affût d'une gazelle souffreteuse »<sup>83</sup>. Melville House, petite maison d'édition basée à Brooklyn qui publie des ouvrages de qualité, aussi bien des romans que des ouvrages ne relevant pas de la fiction, était l'une des cibles de cette campagne. Quand Amazon prit contact avec l'éditeur pour lui demand-

er de verser une nouvelle commission substantielle, Dennis Johnson, furieux, refusa de payer et téléphona au magazine *Publishers Weekly*, qui ne tarda pas à publier un article. Dès le lendemain, Amazon supprima le bouton « ajoutez au panier » de tous les titres Melville House figurant sur son site. À l'époque, Amazon représentait 8 % des ventes de l'éditeur – il ne pouvait pas se permettre de les perdre. « J'ai payé, raconte Johnson, et nos livres ont réapparu sur le site<sup>84</sup>. »

« Quand vous êtes petit, un plus gros que vous peut toujours surgir et rafler ce que vous avez », a dit un jour Jeff Bezos<sup>85</sup>. La part de marché d'Amazon a augmenté dans le secteur du livre et ses exigences en matière de commission ont suivi. À en croire Authors United, « Amazon surprend souvent les éditeurs, à la fin de l'année, en leur demandant de payer une somme forfaitaire représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires réalisé au cours de l'année »<sup>86</sup>. Ces commissions ne cessent de grimper, mais moins pour les pachydermes que pour les gazelles souffreteuses », écrivait le journaliste d'investigation George Packer dans un article publié par *The New Yorker* en 2014<sup>87</sup>. Si les éditeurs ne paient pas, Amazon enlève leurs titres de ses algorithmes de recommandations, de sorte qu'ils ne sont plus proposés aux clients.

À l'insu de la plupart de ces derniers, le placement s'achète, chez Amazon. Ce qui apparaît dans les résultats de recherche et dans les recommandations est en partie déterminé par les paiements extorqués à ses fournisseurs.

Quand Amazon a forcé les éditeurs à lui verser des commissions plus importantes, ce sont les auteurs et les lecteurs qui en ont subi les conséquences. Les sommes permettant d'investir dans « des ouvrages de qualité, fictionnelle et non fictionnelle, ont fondu comme neige au soleil ces dernières années », écrit George Packer. Les éditeurs ont sorti moins de titres<sup>88</sup>, le revenu moyen des auteurs a baissé d'environ 30 % depuis 2009<sup>89</sup> et les éditeurs privilégient désormais les auteurs établis, dont les livres ont plus de chances de réussir. « La recherche de bénéfices dans une économie de la rareté pousse

l'argent vers un petit nombre de titres prometteurs, », précise Packer.

Amazon étend son emprise sur d'autres secteurs d'activité. Grâce à la tactique brutale mise au point dans le domaine du livre, avec le même effet dévastateur sur le développement de nouveaux produits, il est devenu le premier vendeur de vêtements et de matériel de bureau, de jouets, ainsi que de raquettes de tennis. « Quand nous vendions nos produits à Amazon, ils nous faisaient signer des papiers tous les ans et ils en voulaient toujours plus. Les frais de livraison étaient plus élevés, la co-op, et tout à l'avenant, explique le directeur commercial d'un fabricant de jeux et de puzzles présent sur le marché depuis vingt ans<sup>90</sup>. La question est alors de savoir comment se sortir du pétrin dans lequel on s'est mis. »

Les fabricants s'enfoncent aujourd'hui de plus en plus profondément dans les sables mouvants d'Amazon. Ce dernier utilise l'argent qu'il leur extorque pour financer les nombreux avantages qu'il propose aux abonnés de Prime et pour couvrir les pertes qu'il encourt en incitant des myriades de clients à installer chez eux Echo, son enceinte connectée. Prime et Echo constituent un double piège qui les enferme, pieds et poings liés, dans l'écosystème d'Amazon. Les fabricants se retrouvent donc en situation de dépendance croissante par rapport à Amazon s'ils veulent atteindre leurs clients, ce qui les rend plus vulnérables encore face à ses exigences.

Et, comme si ce lent grignotage de la substance même de leur entreprise ne suffisait pas, Amazon va plus loin : il prend leurs meilleures idées pour leur livrer une concurrence directe.

---

## Amazon se lance dans la production

Après avoir vendu leur astucieux support d'aluminium pour ordinateur portable via Amazon pendant une dizaine d'années, les salariés de Rain Design, une petite entreprise de San Francisco, ont été consternés, l'an dernier, quand Amazon a lancé un produit quasiment identique.

La seule différence visible, c'est qu'Amazon avait substitué son propre logo à celui de Rain Design<sup>91</sup>. Si vous cherchez un support pour ordinateur portable sur Amazon, les trois premières images que vous verrez, à part les publicités payantes, sont celles du produit maison<sup>92</sup>. Celui de Rain Design, malgré ses meilleures appréciations et un plus grand nombre de témoignages clients que celui d'Amazon, figure désormais plus bas dans les résultats de recherche, ce qui a fait chuter les ventes. « Nous trouvons cela scandaleux », a dit à *Bloomberg* le directeur général de l'entreprise, Harvey Tai<sup>93</sup>.

Amazon est passé maître dans l'art et la manière d'exploiter son contrôle d'un marché donné pour s'attaquer aux marchés adjacents. Comme nous l'avons vu, Marketplace lui permet de tenir les vendeurs tiers : il leur assure un accès au marché dont ils ne peuvent pratiquement pas se passer, puis il utilise les données récupérées à l'occasion de leurs transactions pour booster ses propres ventes. De la même manière, il s'est mis à exploiter les données de ses fournisseurs pour les concurrencer directement en fabriquant lui-même des produits identiques. Il s'agit aussi bien de produits d'usage courant de grandes marques comme Procter & Gamble que de produits imaginés et fabriqués par des TPE comme Rain Design.

L'irruption soudaine d'une piètre copie signée Amazon et, bien entendu, présentée tout en haut des

résultats de recherche, a un effet dévastateur sur les ventes du producteur d'origine. Les supports d'ordinateurs portables d'Amazon sont vendus sous la marque AmazonBasics, ligne de produits en expansion rapide qui comporte maintenant plus de 900 références, dont près du tiers ont été introduites dans les dix-huit derniers mois<sup>94</sup>. Que vous cherchiez des piles, un casque, un ballon ou un fauteuil de bureau, les premiers résultats que vous verrez apparaître sont des articles AmazonBasics<sup>95</sup>. « Quand nous avons vu que les produits AmazonBasics figuraient parmi les meilleures ventes dans de nombreuses catégories de produits, nous avons eu la boule au ventre », écrit sur le blog de son entreprise Tristan Clausell, cadre dirigeant chez Skubana, qui fournit des logiciels aux vendeurs tiers de Marketplace<sup>96</sup>.

Amazon propose aussi du linge de lit sous la marque Pinzon et des lingettes pour bébé sous la marque AmazonElements. Il a récemment lancé plusieurs lignes de produits alimentaires périssables, en particulier du café, des aliments pour bébé et des snacks, vendus sous des marques comme Happy Belly et Mama Bear<sup>97</sup>.

---

**L'irruption soudaine d'une piètre copie signée Amazon et, bien entendu, présentée tout en haut des résultats de recherche, a un effet dévastateur sur les ventes du producteur d'origine.**

---

Pour couronner le tout, en début d'année, Amazon a discrètement dévoilé sept marques de mode – par exemple Franklin & Freeman et Lark & Ro, qui offrent plus de 1 800 articles vestimentaires pour hommes, femmes et enfants<sup>98</sup>. Le géant du commerce en ligne ambitionne de devenir à la fois le plus grand marchand et le plus grand fabricant du secteur. « Cette décision nous menace particulièrement car nous vendons des produits de base, mais qui ont un plus, nous a dit le PDG d'une marque de produits textiles respectueux de l'environnement<sup>99</sup>. « Ces marques apportent autant d'intérêt et d'énergie à son site qu'Amazon

lui-même. Si toutes les marques passent par la vitrine d'Amazon et que ce dernier exploite ensuite les données générées pour les concurrencer en cassant les prix, c'est de la concurrence déloyale. »

Les marques distributeurs n'ont rien de nouveau, bien sûr. Cela fait longtemps que les supermarchés et autres chaînes de distribution offrent des produits sous leur propre marque. Mais quand Amazon se lance dans la production, c'est autre chose. Compte tenu de son énorme puissance de marché, il menace bien plus gravement la concurrence et le choix offert au consommateur. En étant la première destination de plus de la moitié des personnes qui achètent sur Internet, Amazon a acquis le pouvoir sans précédent de diriger les clients vers ses propres produits et de désavantager les concurrents par le truchement de la place qu'il leur octroie dans les résultats de recherche et les recommandations.

Si la décision d'Amazon de se lancer dans la fabrication constitue une menace particulièrement grave pour la concurrence, c'est en raison de l'immense réserve de données dont il dispose. Contrairement à Kroger ou CVO, qui collectent les données commerciales de base des produits qu'ils stockent, Amazon possède des données sur tout ce qui se vend sur sa plateforme et il les associe à chacun de ses clients individuels. Amazon sait ce que nous cherchons, trouvons ou ne trouvons pas, achetons et n'achetons pas. Il sait aussi beaucoup de choses sur ce que nous faisons d'autre que des achats en ligne, en particulier comment nous passons notre temps en ligne, ce que nous regardons sur Amazon Prime, ce que nous demandons à Echo. Cela lui confère un immense avantage pour courtiser les clients de ses fournisseurs.

Un indice révélateur de l'ampleur des ambitions d'Amazon en tant que producteur, c'est que ses propres produits, contrairement à ceux des marques blanches, ne sont pas des versions meilleur marché des produits de marque<sup>100</sup>. Beaucoup d'entre eux, y compris le café et les aliments pour bébés, sont plus chers que les produits concurrents de grande marque, qui lui permettent de marger davantage qu'en vendant les produits des autres.

Ce n'est pas le seul avantage. En fabricant ses propres produits, Amazon se trouve en meilleure position pour négocier avec ses fournisseurs : s'ils se montrent récalcitrants, il peut offrir au consommateur un produit quasiment identique. Lors d'un événement dans le monde de la mode, à l'automne dernier, Jeff Yurcisin, directeur d'Amazon Fashion, a lancé une menace subtile à un public composé d'industriels de la confection. « Nous repérons parfois des manques, quand certaines marques décident, pour des raisons qui leur sont propres, de ne pas vendre chez nous – il n'en demeure pas moins que nos clients ont envie de ce genre de modèle<sup>101</sup>. »

Les commerces indépendants négocient vigoureusement avec leurs fournisseurs, mais ils considèrent les relations qu'ils entretiennent avec eux comme des partenariats mutuellement bénéfiques. Amazon, lui, semble décidé à affaiblir tous les autres acteurs de chacune des industries dans lesquelles il entre. Il commence par faire du charme aux marques leader, comme il l'a fait des années durant dans le monde de la mode en sponsorisant des événements comme le Bal du Met et la première Men's Fashion Week de New York<sup>102</sup>, mais dans le même temps, il apprend à connaître le métier et renforce sa part de marché avant de dévoiler ses propres lignes rivales.

Amazon avait appliqué les mêmes tactiques dans le domaine du livre. Il avait commencé par faire du charme aux éditeurs au moment où il préparait le lancement de sa liseuse Kindle en 2007. « Les éditeurs – y compris tous les grands noms de la profession – ont adopté Kindle, et nous leur en sommes reconnaissants », écrivait Bezos dans sa lettre aux actionnaires cette année-là. Deux ans plus tard, Amazon devenait lui-même éditeur. Aujourd'hui, les livres imprimés et édités par Amazon figurent en place de choix tant sur le site Amazon que sur la plateforme Kindle et il n'est pas rare que la moitié des 25 titres de la liste des meilleures ventes de Kindle soient édités par Amazon<sup>103</sup>. Interrogé récemment sur ses anciens partenaires dans le monde de l'édition, Bezos a lâché la remarque suivante : « Il est très difficile, pour les acteurs traditionnels qui sont dans le fromage, d'accepter le changement »<sup>104</sup>.



---

## Moins de choix pour les consommateurs, moins d'opportunités pour les entrepreneurs

À mesure que s'étend et se diversifie l'empire d'Amazon, la partie du monde qui échappe à son contrôle rétrécit. Au cours des quinze dernières années, le nombre de commerces indépendants locaux aux États-Unis a baissé de 108 000 – rapporté à la population, ce chiffre traduit une chute de 40 %<sup>105</sup>.

La première cause de ce déclin est la consolidation du secteur de la distribution et la domination croissante de quelques gros distributeurs, surtout Amazon. Au cours d'une enquête nationale réalisée cette année, les commerçants indépendants ont dit que leur problème numéro un était la montée en puissance des grands sites commerciaux d'Internet, identifiant Amazon comme une menace beaucoup plus grave que tout le reste, y compris les grandes surfaces, la hausse des primes d'assurance et la difficulté d'obtenir des financements<sup>106</sup>.

Beaucoup de commerçants de centre-ville estiment ne pas affronter Amazon à armes égales. Ils doivent ajouter la taxe sur les ventes au prix affiché, ce dont Amazon est souvent exempté<sup>107</sup>, gratter les fonds de tiroir pour financer leurs stocks ou recruter un nouveau salarié alors qu'Amazon engrange des centaines millions de dollars de deniers publics pour financer sa propre croissance.

Amazon ne combat pas non plus à la loyale quand il vend à perte des catégories de produits entières ou quand les négociants douteux de sa Marketplace, qui s'approvisionnent au marché gris, cassent les prix au point de ramener les marges au niveau zéro. « Cela érode vraiment la valeur [de

notre produit] et cela rend la vie difficile aux magasins traditionnels dont nous dépendons », précise le PDG de l'entreprise de jouets. Le paradoxe de cette politique de course effrénée à la baisse des prix, à entendre les fabricants à qui nous avons parlé, c'est qu'en fait elle réduit l'ensemble de leurs ventes. Les magasins traditionnels sur lesquels ils comptent pour vendre la totalité de leur gamme de produits et les aider à lancer les nouveaux produits ne peuvent pas s'aligner sur les prix d'Amazon car ils doivent dégager une marge suffisante pour payer leur loyer et les salaires de leur personnel. Ces magasins sont en difficulté et finissent par fermer boutique, mais pour les fabricants, les ventes sur Amazon ne compensent pas les pertes. « Amazon avait massacré nos prix, mais nous ne vendions pas tant que ça, explique le directeur commercial du fabricant de jouets et de puzzles en parlant de la période où il vendait ses produits à la fois sur Amazon et par le truchement de nombreux vendeurs tiers de Marketplace.

---

**Les commerçants indépendants jouent un rôle crucial pour aider les nouveaux produits à trouver une clientèle. La perspective d'un avenir où cette diversité du marché laisse la place à une seule plateforme en ligne effraie les fabricants.**

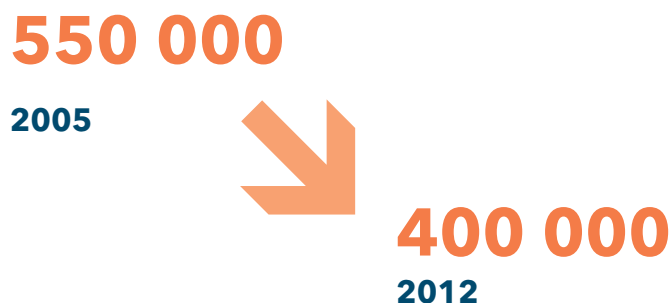
---

Les industriels que nous avons rencontrés estiment tous que la plateforme Amazon est loin de pouvoir remplacer ce que les commerçants indépendants leur apportaient. Ils décrivent ces petits magasins de centre-ville comme la pierre angulaire dont la disparition nuirait gravement à l'écologie de leur secteur d'activité et serait aussi préjudiciable aux producteurs qu'aux consommateurs.

Pour commencer, nous l'avons vu, les commerces indépendants jouent un rôle crucial lors du lancement de nouveaux produits, car ils les aident à trouver leur public. Presque invariablement, ce sont eux qui servent de banc d'essai à un nouvel auteur, une

## L'économie américaine est moins entrepreneuriale que par le passé

Nombre annuel de créations d'entreprises :



Source : « The decline of American Entrepreneurship – in five charts », J.D. Harrison, *Washington Post*, 12 février 2015 (l'article cite une analyse de la Fondation Kauffman).

raquette de tennis révolutionnaire, ou un jouet si ingénieux qu'il faut jouer avec pour le croire. Premièrement, ces magasins appartiennent à des passionnés de livres, de sport ou de jouets, animés par un intérêt authentique qui les pousse à chercher sans cesse des produits nouveaux. Ajoutons qu'ils maintiennent un précieux espace physique permettant de mettre ces produits en valeur et créent une communauté autour de la lecture, du sport ou des enfants.

« Quand on vous apporte tout ce contact individualisé, un lieu où l'on puisse flâner et s'intégrer dans une communauté de personnes qui partagent vos goûts, c'est vraiment précieux. C'est là que les consommateurs découvrent votre marque », témoigne le patron d'une PME qui fabrique des articles de sport. Les magasins de centre-ville organisent des rencontres et des courses, font venir les entraîneurs et guident les clients qui se lancent dans un nouveau sport. Toute cette activité, selon lui, profite à la fois à l'environnement local et à des entreprises comme la sienne. « Mais s'ils ne peuvent pas dégager les marges dont ils ont besoin pour payer leur loyer, ils fermeront boutique, ajoute-t-il. Les clients apprécient sans doute beaucoup ce qu'apportent ces magasins mais ils n'ont pas toujours conscience

de leur rôle. J'entends des commerçants parler de vieux clients qui viennent demander conseil dans leur magasin et arrivent avec des chaussures de course achetées ailleurs, expliquant sans vergogne qu'ils les ont trouvées sur Amazon, 20 dollars de moins. »

Les commerçants locaux permettent aux jeunes entreprises de trouver un public. « Elles aident les parents à trouver de bons jouets à leurs enfants, explique Mike Acerra, cofondateur de Lux Blox, une start-up spécialisée dans le jouet à Galesburg, dans l'Illinois<sup>108</sup>. La ville a beaucoup souffert des fermetures d'usines, des entreprises comme Maytag ayant mis la clef sous la porte. Acerra espère que Lux Blox, qui fabrique sur place des jeux de construction novateurs, pourra contribuer à inverser la tendance. Mais Lux Blox n'aurait jamais pu décoller, affirme-t-il, sans les magasins indépendants de jouets, qui ont mis son produit en vedette et donné aux parents et aux enfants l'occasion de les essayer. « Expérimenter physiquement le jeu, c'est ça qui boucle la vente », dit-il.

« La façon la moins chère de lancer sa marque est de travailler la main dans la main avec les magasins traditionnels. Ils sont beaucoup mieux placés pour amorcer le processus », déclare Michael Levins, qui a fondé il y a 27 ans Innovative Kids, spécialisé dans la fabrication de livres et de puzzles pour enfants<sup>109</sup>. Levins et son partenaire sont en train de lancer une nouvelle marque de jeux et, pour la faire démarrer, ils ont besoin de quelques marchands de jouets enthousiastes. Si Amazon réussit à tuer les magasins de centre-ville, une nouvelle initiative comme la leur deviendrait trop coûteuse pour la plupart des entrepreneurs. « Si nous appartenions à une grande firme de capital-risque disposant d'un capital considérable, je pense que nous y parviendrions. Nous pourrions alors faire beaucoup de publicité et construire une marque en ligne ».

Les fabricants redoutent le jour où la grande variété et la diversité que les commerçants indépendants apportent au marché céderont la place à une seule plateforme de vente en ligne. Dans un secteur marchand diversifié, les produits peuvent trouver le chemin du consommateur via un grand nombre

de grands et de petits canaux. Quand ces derniers laissent la place à un seul fleuve, moins de produits parviennent à le descendre jusqu'au port.

---

**Nous ne pouvons pas savoir comment Amazon utilise les myriades de données qu'il amasse chaque fois que nous faisons une recherche, naviguons sur Internet et cliquons, mais nous pouvons être certains que les algorithmes qui dirigent et concentrent notre attention servent ses intérêts et non les nôtres.**

---

La recherche le confirme. Les clients qui flânent dans une librairie découvrent environ trois fois plus de nouveaux livres qu'ils ont envie de lire que sur Amazon, d'après l'institut d'études de marché Codex Group. Même s'il domine le marché et s'arroge environ la moitié des ventes de livres, Amazon ne représente que 7 % des découvertes de nouveaux livres, contre 20 % pour les librairies traditionnelles<sup>110</sup>.

Les recherches et les achats migrant de plus en plus vers Amazon, ce dernier acquiert le pouvoir sans précédent de décider quels produits vont nous tomber sous les yeux et de choisir les entreprises, les auteurs et les créateurs qui gag-

neront ou perdront. « Amazon est en capacité de promouvoir ou de démolir un livre sur le marché national pour une raison ou pour une autre, et personne, à l'extérieur de ce mastodonte, ne peut savoir ni pourquoi ni comment – ni même si c'est arrivé », observe Authors United<sup>111</sup>. Nous ne pouvons pas non plus savoir comment Amazon utilise les myriades de données qu'il amasse chaque fois que nous faisons une recherche, naviguons sur Internet et cliquons, mais nous pouvons être certains que les algorithmes qui dirigent et concentrent notre attention servent ses intérêts et non les nôtres.

Comme Amazon utilise sa puissance de marché pour extorquer des frais toujours plus élevés aux fabricants et rétrograde leurs produits dans les résultats de recherche en faveur de ses propres produits vendus sous ses marques, les producteurs ont moins d'argent à investir et moins de possibilités de se battre à coups d'innovations. « Si vous ne gagnez pas d'argent, vous ne pouvez plus ni inventer ni innover », remarquait le patron de l'entreprise d'articles de sport. De fait, plusieurs études ont révélé que les secteurs d'activité comportant de nombreuses TPE et PME génèrent de nouveaux produits à un rythme beaucoup plus rapide que ceux qui sont dominés par quelques grandes entreprises<sup>112</sup>.

Le problème, c'est que même si cet appauvrissement de l'innovation et de la variété réduit du même coup la palette de choix du client et nuit à l'économie à long terme, il est pratiquement impossible que les consommateurs le détectent en temps réel. « Comment voulez-vous qu'ils sachent qu'il manque quelque chose ? » demande le directeur commercial de l'entreprise de jeux et de puzzles.

Si Amazon réduit les choix qui nous sont offerts en tant que consommateurs, son impact est plus dangereux encore sur notre liberté en tant que producteurs, salariés, individus ayant besoin de gagner notre vie. L'emprise croissante d'Amazon sur notre économie réduit nos opportunités, notre autonomie et notre autodétermination – dans ces conditions, gagner sa vie correctement devient plus compliqué. Les créa-



*Les chercheurs sont de plus en plus nombreux à constater que quand les petites et moyennes entreprises cèdent la place aux grandes, les effectifs des classes moyennes diminuent et les écarts de revenus se creusent. Photo Stacy Mitchell.*

tions d'entreprises deviennent de plus en plus problématiques : leur nombre a chuté de plus d'un quart au cours de la dernière décennie<sup>113</sup> – tendance due, selon de nombreux économistes, à la domination croissante de grandes entreprises comme Amazon, capables d'écraser les plus petites et d'empêcher les nouvelles entreprises d'entrer sur les marchés. Or ce sont elles qui créaient la plupart des emplois<sup>114</sup>. Ce phénomène aggrave également les inégalités car, comme le soulignent de plus en plus de chercheurs, quand les petites et moyennes entreprises cèdent la place aux grandes, les effectifs des classes moyennes diminuent et les écarts de revenus se creusent<sup>115</sup>.

Jeff Bezos compte sur nous pour ne pas remarquer tout ce que nous perdons. Son grand pari, c'est que nous serons tellement ravis de la facilité de commander un livre choisi dans ses listes de meilleures ventes ou de dire à notre Echo de nous faire livrer les petits pots de bébé de la marque Amazon que nous ne nous apercevrons même pas de l'amoindrissement de notre liberté et de nos choix – non seulement le choix de ce que nous achetons et à qui, mais aussi celui de la façon dont nous pourrions gagner notre vie.

Bezos fait aussi le pari que nous imputerons à tort les effets de la prise de pouvoir d'Amazon à la révolution numérique et que l'on peut nous faire accroire que le déclin rapide de la concurrence et de la diversité du marché sont le prix inévitable de cette nouvelle technologie. Lorsqu'on lui demanda, au cours d'une interview à l'émission *60 Minutes*, il y a quelques années, ce qu'il pensait des petits éditeurs et des librairies de quartier qui « s'inquiétaient que la puissance d'Amazon ne leur laisse aucune chance de s'en sortir »<sup>116</sup>, sa réponse fut emphatique : « Ce n'est pas Amazon qui tombe sur les librairies, c'est l'avenir ».

L'avenir des librairies selon Bezos a commencé l'an dernier : Amazon a ouvert à Seattle une librairie en dur, un simulacre de librairie indépendante. D'autres ont déjà ouvert ou sont en passe de le faire à San Diego, Portland, Boston, Chicago et Washington. Sandeep Mathrani, PDG

de General Growth Properties, l'entreprise qui gère plusieurs grands centres commerciaux aux États-Unis, a révélé qu'Amazon prévoit d'en ouvrir entre 300 et 400<sup>117</sup>.

---

**Si Amazon réduit les choix qui nous sont offerts en tant que consommateurs, il a un impact plus dangereux encore sur notre liberté en tant que producteurs, salariés, individus ayant besoin de gagner notre vie.**

---

Apparemment, Bezos sait aussi ce que les éditeurs et les librairies indépendantes savaient depuis toujours : les librairies, et même les livres imprimés, n'ont rien d'obsolète. Ce n'est pas la nature analogue de ces magasins qu'Amazon défie. C'est leur indépendance et le fait qu'ils appartiennent à des individus.

---

## **Le pouvoir monopolistique d'Amazon**

C'est vrai, Amazon est un monopole qui se cache sous notre nez. Le mot monopole semble appartenir à une autre ère, mais Amazon annonce sa résurrection. Un monopole existe, écrivait l'économiste Milton Friedman, quand une « entreprise a un contrôle suffisant sur un produit ou service donné pour déterminer de façon significative les termes auxquels d'autres individus y auront accès<sup>118</sup>. » Amazon jouit certainement de ce pouvoir dans le domaine des livres, industrie où la majorité des ventes a migré en ligne,



la part de marché d'Amazon étant plus grande que celle de la Standard Oil en 1911, quand les régulateurs fédéraux l'ont démantelée<sup>119</sup>. Et il gagne rapidement cette possibilité de dicter ses termes dans de nombreux secteurs de l'économie en contrôlant l'infrastructure indispensable à la fois aux fabricants et aux distributeurs concurrents pour accéder aux clients et conduire leurs transactions.

Pourtant, à part ses investisseurs, la plupart des gens ont été lents à reconnaître l'étendue du pouvoir d'Amazon et la menace qu'il fait planer sur la concurrence, la liberté des marchés et l'auto-détermination.

Ceci résulte en partie du fait que nous sommes habitués à voir le web comme un espace extrêmement fluide, où de nouveaux venus peuvent surgir à tout moment pour transformer radicalement des secteurs d'activité entiers. En fait, comme le montrent le cas de Quidsi et de Zappos, Amazon a les moyens financiers d'écraser et de dévorer ses concurrents éventuels. Sa vaste infrastructure logistique, qui comporte aujourd'hui environ 190 entrepôts et autres installations, forme une forteresse formidable. C'est « pour cela qu'ils ont le monopole », observe Kaziukénas. « Si vous êtes un nouveau nom de l'e-commerce, comment se hisser au même niveau ? Les gens sont habitués à la rapidité de livraison d'Amazon. Tout le reste leur paraît médiocre. » La montagne de données dont dispose Amazon est un rempart de plus, car il lui confère un avantage extraordinaire, en termes d'informations sur ses fournisseurs, ses concurrents et ses clients<sup>120</sup>.

Mais si nous avons été si lents à reconnaître cet étau qui se resserre sur nous, c'est parce qu'Amazon semble si convivial, si soucieux du consommateur, si différent de l'idée que l'on se fait d'un monopole. Nous sommes trop occupés à nous émerveiller de l'incroyable facilité de la prise de commande et de la rapidité de la livraison pour nous préoccuper

de la disparition de la concurrence. Il y a pourtant toutes les raisons de s'inquiéter profondément de la façon dont Amazon utilise déjà sa domination et pourrait l'utiliser à l'avenir.

« On part du principe qu'il nous traite correctement, nous consommateurs, mais il n'est pas du tout évident que ce soit le cas. Et même s'il le fait aujourd'hui, il ne le fera peut-être plus demain », dit Sabeel Rahman, juriste à la Brooklyn Law School et fellow du Roosevelt Institute et de la New American Foundation. « Comment vérifier qu'ils n'appuient pas sur la balance, nous orientant vers des produits Amazon plutôt que sur ceux de leurs concurrents qui nous offriraient peut-être un meilleur produit ? Comment être sûr que la recherche n'est pas faussée<sup>121</sup> ? »

Certains signes indiquent déjà qu'Amazon a discrètement commencé à imposer une taxe de monopole aux consommateurs ainsi qu'aux producteurs. « Maintenant que Borders est mort, Barnes & Noble en difficulté et les librairies indépendantes très affaiblies... Amazon commence, en fait, à augmenter les prix », rapportait un article du *New York Times*, notant que les augmentations portaient surtout sur les livres publiés par de petites maisons d'édition, pas sur les bestsellers que les lecteurs pouvaient plus facilement chercher ailleurs<sup>122</sup>. Une autre analyse constatait qu'Amazon continue à offrir des prix intéressants pour des articles à forte visibilité comme les téléviseurs, mais fait payer plus cher que ses concurrents d'autres articles, comme les câbles qui vont avec<sup>123</sup>.



Amazon, qui n'a eu, des années durant, que mépris pour les librairies, défie aujourd'hui leur indépendance avec ses propres magasins.  
Photo : SEASTOCK/Shutterstock.com.



*Amazon peut, potentiellement, augmenter les prix, mais ce n'est pas la principale raison de s'alarmer de l'état qu'il resserre sur nous.  
Photo : Amazon.*

Plus il devient habituel d'acheter sur Amazon, plus les gens sont nombreux à installer chez eux son enceinte connectée et à s'abonner au service de livraisons régulières de produits de consommation courante, plus le mastodonte de l'e-commerce peut compter sur des ventes motivées davantage par la praticité que par le prix. Et, en matière de fixation des prix, le trésor de données dont il dispose lui confère un avantage sur les clients qu'il utilise de façon prodigieuse. Amazon ajuste constamment ses prix, au rythme d'au moins deux millions et demi de changements de prix par jour<sup>124</sup>. Ces changements incessants, note Lina Khan, juriste et fellow de la New America Foundation, signifient que, tant pour les consommateurs que pour les régulateurs, il est souvent difficile de voir quand et de combien Amazon augmente ses prix<sup>125</sup>. » Pour les clients qui ont souscrit à des livraisons

mensuelles régulières de produits comme des croquettes pour chiens et du papier toilette, ces ajustements peuvent se traduire par des hausses inattendues qui peuvent aller jusqu'à 170 %, précise Brian X Chen, reporter du *New York Times*<sup>126</sup>.

---

**En matière de fixation des prix, le trésor de données dont dispose Amazon lui confère un avantage sur les clients qu'il utilise de façon prodigieuse.**

---

Mais le potentiel d'Amazon d'augmenter les prix n'est pas la seule raison – et même pas une raison particulièrement importante – de s'inquiéter de son emprise croissante. Amazon a le pouvoir de façonner et de limiter les choix qui nous sont offerts et, plus inquiétant encore, il restreint rapidement la possibilité de créer une entreprise, se lancer dans le commerce et gagner sa vie indépendamment de son contrôle. Nous l'avons certes bien oublié aujourd'hui, mais l'inquiétude concernant notre liberté et notre autonomie en tant que créateurs de valeur, et pas seulement en tant que consommateurs, a contribué au vote des lois antitrust il y a un siècle. À l'époque, seuls quelques industriels avaient participé à la nouvelle révolution technologique centrée sur les chemins de fer dont ils étaient devenus les tout-puissants intermédiaires obligés. Nous avons réagi par la mise en place d'une législation qui, entre autres, empêche une industrie de s'assurer le contrôle d'une autre et interdit aux entreprises géantes de profiter de leur taille pour vendre à perte dans le dessein d'éliminer du marché les plus petits concurrents. Le législateur avait aussi, à l'époque, désigné le chemin de fer, alors infrastructure essentielle du commerce, comme « transporteur commun », statut impliquant une stricte réglementation afin d'y assurer un accès libre et ouvert aux entreprises concurrentes.

Il y a environ 35 ans, un changement idéologique radical a modifié l'interprétation et l'application de ces lois. Codifiées sous Ronald Reagan et soutenues par un bloc de libéraux, ces modi-

fications ont amputé les politiques antitrust de leur volonté de protéger une concurrence loyale et saine et cantonné l'action des régulateurs à l'objectif étroit de maximiser l'efficacité économique. Quand cette nouvelle façon de penser s'est imposée, nous avons pris l'habitude de considérer la législation antitrust uniquement comme un instrument destiné à maintenir les prix à un niveau acceptable. Et cela nous a empêchés de voir qu'Amazon est désormais un monopole, ce qui lui a permis d'étrangler notre économie sans que les régulateurs n'interviennent. « Animé de son zèle missionnaire pour les consommateurs, Amazon a marché vers le monopole en entonnant le refrain de l'antitrust contemporain », note Lina Khan.

Voyant la concentration effrénée des entreprises, un nombre croissant d'universitaires, d'hommes politiques, de journalistes et de défenseurs de

l'intérêt général sont en train de remettre en cause l'interprétation laxiste de la législation antitrust et beaucoup réclament la restauration de l'ensemble plus vaste de préoccupations et de valeurs qui avaient, des décennies durant, animé cette politique. Aucune entreprise n'illustre mieux ces enjeux qu'Amazon, que l'on commence à examiner de plus près. L'Europe et le Japon ont tous deux entamé des investigations antitrust à son égard. Olympia Snowe, ancien sénateur républicain, a qualifié « d'anti-concurrentielles » certaines tactiques d'Amazon<sup>127</sup>. En juin dernier, le sénateur démocrate Elizabeth Warren a consacré à la politique antitrust un discours remarqué, au cours duquel elle a cité Amazon comme constituant une menace particulièrement redoutable. « La possibilité de se lancer dans la concurrence, a-t-elle dit, doit rester ouverte aux nouveaux entrants et aux petits concurrents qui veulent, eux aussi, avoir à nouveau une chance de changer le monde<sup>128</sup>. » ■





# Une expansion à marche forcée au détriment des emplois et des salaires

**Amazon élimine plus d'emplois qu'il n'en crée, réduit les salaires, dégrade les conditions de travail et étend ce modèle à d'autres secteurs.**

Pour le client qui se prépare à acheter en ligne, l'expérience, sur Amazon, est parfaitement huilée. La page Amazon de l'article concerné est l'une des premières choses à apparaître sur l'écran lors d'une recherche Google et, à partir de là, tout est de plus en plus facile : comparateur de prix, avis des clients, commande en un seul clic, et ensuite, après une attente qui peut n'être que d'une heure, le produit est à votre porte. Il surgit tout à coup, comme par magie.

Derrière la magie, il y a en fait un système complexe d'entrepôts, de tapis roulants et de scanners, de toboggans et de machines qui tamponnent des codes-barres sur les cartons, deux par deux. Il y a aussi des gens. Des hommes et des femmes qui déballent des brosses à dents, trient

*Photo : Amazon.*



des chargeurs de téléphone, foncent dans les allées pour aller chercher des croquettes pour chiens, des écouteurs, des boîtes de haricots verts ou le dernier polar de John Grisham ; des hommes et des femmes qui rassemblent les articles commandés, les emballent, chargent les camions prêts à prendre la route. Le plus clair de ce travail s'effectue loin des regards, dans des bâtiments impersonnels, sans fenêtres, à proximité des grandes villes ou des hubs ferroviaires.

Amazon a développé cette infrastructure à une vitesse époustouflante. Entre l'été 2015 et l'été 2016, son réseau logistique a doublé en nombre de sites – 14 gigantesques centres de traitement des commandes, 11 centres de tri et 60 installations plus modestes comme des stations de livraison et des hubs Prime Now ont en effet été inaugurés. En juillet, la compagnie annonçait qu'elle disposerait de 18 nouveaux centres de traitement des commandes fin septembre<sup>129</sup>. « On n'a jamais vu un système de distribution s'étendre aussi vite », commente Mark Meinster, directeur général de Warehouse Workers for Justice, basé dans la région de Chicago<sup>130</sup>.

Chaque fois qu'Amazon débarque dans une ville ou dans une région, il est salué comme un moteur de croissance économique et de création



*Le plus clair de ce travail s'effectue loin des regards, dans des bâtiments impersonnels, sans fenêtres, à proximité des grandes villes ou des hubs ferroviaires. Photo : Amazon.*

d'emplois. « Il n'y a pas beaucoup d'endroits, en Floride, où l'on ait créé 2 500 emplois au cours des dix-huit derniers mois », se réjouissait le gouverneur Rick Scott lors de l'inauguration d'un nouveau centre logistique à Ruskin, au mois d'avril<sup>131</sup>. Les zones urbaines sévèrement touchées par la disparition d'emplois industriels ont tout fait pour lier leur avenir à Amazon. Des situations comme celle de Madison County, dans l'Illinois, encore sous le choc du licenciement de 2000 ouvriers par U.S Steel quand Amazon est arrivé<sup>132</sup>, et de Baltimore, qui l'a attiré sur le site d'une ancienne usine de General Motors grâce à<sup>133</sup> un ensemble de subventions de 43 millions de dollars<sup>134</sup>, sont fréquentes. « La croissance continue d'Amazon à Baltimore est un élément important d'une plus vaste transformation économique en cours dans notre État – nous ne reculons devant aucun effort pour faire du Maryland un lieu où les entreprises choisissent d'investir et de créer des emplois », déclarait alors au *Baltimore Sun* Larry Hogan, le gouverneur<sup>135</sup>.

Incontestablement, la croissance d'Amazon transforme l'économie américaine, le marché de la main-d'œuvre et l'avenir du travail. Mais comme le montre notre analyse, les résultats sont loin d'être positifs. Dans l'Illinois, le Maryland et presque dans tous les autres États, Amazon détruit plus d'emplois qu'il n'en crée, réduisant les salaires des manutentionnaires de ses entrepôts et expérimentant des façons de se défaire de la responsabilité de son personnel.

Notre recherche nous a permis de constater qu'Amazon a éliminé 150 000 emplois de plus qu'il n'en a créé ; que les salaires moyens, dans ses entrepôts, sont nettement inférieurs à la moyenne, pour un travail comparable, dans la même région et qu'Amazon fait largement appel à des saisonniers intérimaires, d'un bout de l'année à l'autre. Nous nous sommes penchés sur ses investissements en robotisation, ses expériences en matière de main-d'œuvre flexible, à la demande, qui lui permettront de réduire encore plus ses effectifs, et sur la façon dont Amazon étend son modèle à la logistique. Enfin, nous examinons comment, tout en pressurant ses salariés, Amazon offre un immense pactole à une poignée de dirigeants et d'actionnaires.

## Les cadres d'Amazon, soumis à un stress insoutenable

Notre analyse s'est essentiellement concentrée sur le travail dans les entrepôts d'Amazon, qui emploient environ 80 % de sa main-d'œuvre aux États-Unis et dont les emplois sont les plus comparables à ceux qu'Amazon détruit. Ce sont aussi les emplois les plus pertinents pour l'ensemble du territoire, puisque les centaines de cadres au service du géant de l'e-commerce sont regroupés dans deux États seulement : l'État de Washington, où il employait fin 2015 environ 23 000 personnes au siège de Seattle, et la Californie, où il en employait environ 7 000<sup>137</sup>. Une grande partie de ces postes concernent la technologie, concentrée non pas sur la vente, mais dans de nouveaux secteurs comme Amazon Web Services (AWS) et la division intelligence artificielle, projet qui occupe 1 000 personnes<sup>138</sup>.

Il faut néanmoins noter que la façon dont Amazon traite ses cadres lui vaut également des critiques. « En réunion, les gens se levaient, posaient des questions directes à l'équipe de dirigeants, et souvent cela portait sur l'énorme charge de travail et son rythme frénétique », raconte Brad Stone dans *The Everything Store*<sup>139</sup>, le livre qu'il a publié en 2013. Plus récemment, le *New York Times* a publié un article détaillé pour lequel il a interviewé plus de 100 salariés actuels ou anciens d'Amazon. Il décrivait une culture d'entreprise « épuisante », précisant qu'Amazon conduisait une expérience pour voir jusqu'où il pouvait pousser ses cadres afin qu'ils réalisent ses ambitions toujours plus dévorantes<sup>140</sup>. »

Si les analystes et les officiels considèrent le géant de Seattle comme un phare illuminant notre économie, nous cherchons à le dévoiler pour découvrir que le modèle qu'il applique à sa main-d'œuvre n'a rien de novateur. L'avenir que propose Amazon à son personnel ressemble beaucoup à un passé lointain où, comme dans les sweatshops du XIX<sup>e</sup> siècle, les ouvriers étant payés à la tâche et subissaient seuls tous les coûts et risques de leur travail.

Cette version du travail au rabais conduit au déclin social. Cela commence par la diminution du nombre d'emplois, à mesure qu'Amazon s'arroge une plus grande part des achats réalisés par les consommateurs. Cela se poursuit par des emplois de plus en plus précaires, comme le montre Amazon avec ses intérimaires. Vient ensuite un travail de plus en plus contingent, comme l'opération de livraison « flex ». Et, pour terminer, cela débouche sur la robotisation de 4 000 millions de dollars

d'achats des consommateurs étant de plus en plus découplés de la création d'emplois.

Dans l'histoire du fossé de plus en plus béant entre les « have » et les « have nots » aux États-Unis, Amazon est donc un protagoniste central. En début d'année, Jeff Bezos est passé devant Warren Buffet – il détient aujourd'hui la troisième plus grosse fortune du monde, estimée à 65 milliards de dollars<sup>136</sup>.

Derrière l'écran de votre ordinateur, quand vous commandez votre brosse à dents, les croquettes de votre chien et un chargeur de téléphone, il est facile d'oublier l'existence même de toute cette infrastructure et de toutes les personnes dont l'emploi est en jeu. C'est que la magie d'Amazon consiste, en partie, à rendre invisible la chaîne d'interactions et à faire passer l'économie de la distribution d'un système où les salariés jouaient un rôle critique dans des interactions en face-à-face à un autre, dans lequel ils ne sont que les rouages d'une immense machine. Comme l'a noté George Packer dans son article du *New Yorker*, « Le commerce en ligne permet aux consommateurs, même doués d'une conscience, d'oublier que d'autres personnes sont en cause ». <sup>136</sup>

---

**Dans l'histoire du fossé de plus en plus béant entre les « have » et les « have nots » aux États-Unis, Amazon est un protagoniste central.**

---

C'est un contraste complet avec d'autres modèles, comme celui du commerce de détail traditionnel, avec de fortes connexions entre une communauté et un réseau d'épicerie, de pharmacies, de marchands de chaussures et de papeteries. Il s'agit là d'une économie en face-à-face, où la personne qui sert le client, l'aide à trouver le bon livre ou à essayer une paire de chaussures, est engagée dans la partie la plus centrale, visible et porteuse de sens du business. Un autre modèle est en cours d'émergence : l'e-commerce y devient une extension de cet écosystème. Le travail accompli

dans les entrepôts qui alimentent cet e-commerce nous est moins familier, mais là encore, certains acteurs pratiquent de meilleures versions que celle d'Amazon. « Ils ont le choix quand ils installent ces entrepôts », commente Mark Meinster, du centre de Chicago.

Et voilà ce qu'a choisi Amazon.

## Des emplois en chute libre

Amazon a réussi un exploit dans l'Illinois, en 2014. Cette année-là, il a vendu, selon les estimations, 2 milliards de marchandises aux résidents de l'État<sup>141</sup>. Sans y employer une seule personne.

À l'époque, le désir d'éviter de collecter la taxe sur les ventes dans cet État très peuplé avait empêché Amazon d'y implanter des installations – il avait construit un entrepôt juste de l'autre côté de la frontière avec le Wisconsin et développé ses opérations dans l'Indiana. Changeant de stratégie, Amazon a finalement ouvert sa première plateforme logistique dans l'Illinois en 2015, alors qu'il vendait à ses résidents depuis près de 20 ans, mais la création d'emplois reste timide par comparaison avec le chiffre d'affaires réalisé dans l'État. L'an dernier, Amazon a généré environ 1,5 million de dollars de chiffre d'affaires par employé à plein temps dans son entrepôt<sup>142</sup>. Par comparaison, les commerces traditionnels emploient environ sept personnes pour réaliser le même chiffre d'affaires<sup>143</sup>.

Jusqu'à présent, dans la vente au détail, les emplois étaient largement dispersés dans l'ensemble du pays. Ils représentent 13 % du chiffre total de l'emploi, ce qui veut dire, dans la plupart des villes, un emploi sur huit. Ce pilier de l'emploi local est en passe de s'effondrer. Amazon détruit énormément d'emplois dans le commerce et est fort loin d'en créer suffisamment pour combler les trous. Les rares postes qu'il crée sont groupés dans des

sites peu nombreux, ce qui veut dire que même si ses ventes augmentent, la plupart des villes ne connaissent que les licenciements.

L'Illinois n'est qu'un exemple de ce qui se traduit au final par la perte de milliers d'emplois dans tout le pays. Si Amazon commence systématiquement par faire miroiter de belles promesses pour empêcher les subventions financées par le contribuable, il détruit plus d'emplois qu'il n'en crée.

Nous avons analysé l'impact d'Amazon sur l'emploi pour constater que, fin 2015, la compagnie avait tué suffisamment de magasins traditionnels pour contraindre à la suppression d'environ 295 000 emplois<sup>144</sup>. Ensuite, nous avons dénombré tous les salariés à plein temps, à temps partiel et les intérimaires d'Amazon à fin décembre et constaté qu'il n'avait créé que 146 000 postes aux États-Unis. Autrement dit, l'expansion d'Amazon s'est soldée par une perte nette de 149 000 emplois américains. Ce chiffre est sans doute inférieur à la réalité : Amazon emploie davantage de personnes en décembre que le reste de l'année et nous avons compté tous les emplois, y compris ceux d'Amazon Web Services et d'autres divisions qui ne sont pas impliquées dans la vente.

## L'impact net d'Amazon sur l'emploi aux États-Unis



Salariés à plein temps, à temps partiel et intérimaires aux États-Unis

145 800

Emplois détruits dans les magasins traditionnels

-294 574

**-148 774**

**Destruction nette d'emplois fin 2015**

Sources : analyse de l'Institute for Local Self-Reliance à partir des rapports annuels d'Amazon, des données de l'US Census et des données divulguées par Amazon sur son site web, consultable à « Economic Impact – About Amazon », Amazon, consulté en mai 2016.



Amazon a développé son infrastructure à un rythme effréné.  
Photo : Shutterstock.com

Ces destructions d'emplois ne feront que s'accroître si Amazon s'arroge une plus grande partie du secteur de la vente au grand public. En avril, le lendemain du jour où le mastodonte avait annoncé son projet d'ouvrir deux plateformes logistiques dans le New Jersey et proclamé la création de 2000 emplois à plein temps, les analystes du Crédit Suisse annonçaient que plus de 24 000 salariés du commerce de détail avaient perdu leur emploi au cours des trois premiers mois de l'année et que, selon leurs projections, 2016 verrait au moins deux fois plus de licenciements dans ce secteur que l'année précédente. « Ces licenciements sont manifestement une tentative de gérer le déclin de productivité du commerce traditionnel, qui perd des ventes au profit de l'e-commerce », écrivait l'analyste<sup>145</sup>.

Si les créations d'emploi dans des endroits comme le New Jersey ne sont pas suffisantes pour compenser les pertes, de nombreuses régions du pays subissent des licenciements induits par Amazon sans la moindre contrepartie. Dans vingt États, en juillet 2016, Amazon n'avait aucune présence physique et aucun salarié<sup>146</sup>. Dans le Missouri, par exemple, Amazon a généré près d'1 milliard de dollars de chiffre d'affaires en 2015 sans y employer une seule personne.

Certains considèrent cette destruction d'emplois comme le signe d'un gain de productivité<sup>147</sup>. Mais comme nous allons le voir dans les pages sui-

vantes, Amazon emploie un minimum de salariés, car il leur impose des cadences harassantes tout en puisant dans une réserve inépuisable d'intérimaires et de travailleurs indépendants dépourvus de la moindre protection sociale. Ce qui peut, au premier abord, passer pour de la productivité tient plutôt de l'exploitation pure et simple, un moyen d'obtenir un maximum de travail de ses salariés tout en leur refusant une part équitable des gains. En soutenant ce modèle à coups de cadeaux fiscaux et de subventions, les élus encouragent plus l'aggravation des écarts de revenus que la multiplication des opportunités.

Comme s'il était gêné de créer si peu d'emplois, Jeff Bezos s'est mis à se vanter de ceux que créent les vendeurs tiers de sa Marketplace - « plus de 600 000 dans le monde entier », proclamait-il dans sa dernière lettre aux actionnaires<sup>148</sup>. Chiffre trompeur s'il en est. Comme nous l'avons vu dans la première partie, il serait faux de s'imaginer Marketplace comme un monde entièrement nouveau exclusivement réservé aux start-ups. Ce serait plutôt la captation, par Amazon, d'une grande partie de l'écosystème économique existant. Beaucoup de vendeurs de Marketplace sont des commerçants et des fabricants établis qui existaient déjà en dehors de la plateforme d'Amazon. Et beaucoup d'entre eux reconnaissent sous le manteau qu'Amazon a un impact négatif sur leur capacité d'investir et de se développer.

Comme les chiffres le montrent, Amazon est à l'origine d'un effondrement de la création d'emplois dans l'un des plus grands secteurs de l'économie américaine. Ce n'est pas un élément inévitable de l'e-commerce ou de l'évolution de la distribution. Ces destructions d'emploi sont spécifiques à la stratégie d'Amazon; elles résultent aussi de la façon dont ce géant utilise sa puissance de marché pour priver d'opportunités aussi bien son personnel que les jeunes entreprises qui, nous l'avons vu, sont très créatrices d'emplois.



## Un travail harassant moins bien payé que la moyenne

Les offres d'emploi d'Amazon débordent d'un enthousiasme presque poétique. « Nos centres logistiques sont le lieu où les commandes d'Amazon prennent vie, où nous nous attachons à faire plaisir à nos clients en leur livrant des boîtes souriantes remplies de tout ce qu'il y a sous le soleil » – pouvait-on lire sur une offre d'emploi typique pour l'entrepôt de Joliet, dans l'Illinois.

Hélas, après cette introduction enchanteresse, vient la description de poste. « La température peut varier entre 15° et 32°, parfois davantage. Vous resterez debout au même endroit pendant de longues périodes, mais vous parcourrez également des distances importantes dans l'entrepôt... vous êtes prêt à travailler de jour comme de nuit, à faire des heures supplémentaires si nécessaire et vous en êtes capable – c'est sans interruption que nous devons apporter des sourires à nos clients... Vous devez pouvoir soulever jusqu'à 22 kg avec ou sans équipement, rester debout ou marcher de 10 à 12 heures consécutives et être capable de pousser, tirer, vous baisser fréquemment<sup>149</sup>. »

La réalité est plus dure encore. Les employés racontent qu'il leur faut traverser au pas de course des entrepôts grands comme 17 terrains de foot; qu'on leur impose des quotas de production souvent supérieurs de 60 % à la norme du secteur<sup>150</sup> et un système disciplinaire tatillon qui inflige des « points » au moindre écart par rapport à la norme Amazon. Tout cela repose sur une conception mûrement réfléchie de la manière de traiter les manutentionnaires et les autres personnes qui travaillent dans les entrepôts, qui sont tous de véritables machines – et Amazon crée des conditions telles que ses employés en sont de simples rouages. Le résultat est

un environnement de travail profondément déshumanisant.

« Je ne peux pas vous décrire l'immensité de ce hangar », explique un employé d'un centre logistique du Tennessee. Il y a plus de 11 kilomètres de tapis roulants<sup>151</sup>. Beaucoup de salariés évoquent la fatigue physique d'arpenter des espaces si vastes. « Si vous êtes « picker », vous êtes muni d'une scannette portative qui compte à rebours 2 secondes entre chaque article attrapé et il faut parfois courir à l'autre bout de l'entrepôt pour aller chercher le suivant », explique Mark Meister, du Chicago worker center, qui travaille avec des employés des entrepôts de Joliet, dans l'Illinois, et de Kenosha, dans le Wisconsin. « Le pire, c'était de me mettre à quatre pattes 250 à 300 fois par jour », racontait un picker au journal *The Morning Call*<sup>152</sup>, ajoutant qu'il était censé « picker » 1 200 articles en 10 heures, et qu'il fallait souvent les prendre dans des caisses posées directement sur le sol.

Les scannettes portatives qu'utilisent les employés pour repérer les produits permettent aussi à leurs managers de les surveiller et de leur fixer des objectifs toujours plus exigeants. « Un jour, on est arrivé et ils nous ont dit : « votre cadence est maintenant de 500 unités à l'heure », racontait au *Morning Call*<sup>153</sup> un jeune de 22 ans qui réceptionnait les marchandises. Un autre, picker, a dit au journaliste « Au début, c'était 75 articles à l'heure. Et puis ils sont passés à 100, puis 125; toujours plus vite, plus vite, plus vite<sup>154</sup>. » Beth Gutelius, chercheuse qui a consacré beaucoup de temps à Amazon, nous a dit qu'il était « en fait, impossible de tenir les exigences de productivité d'Amazon sans prendre de risques »<sup>155</sup>. D'après *The International Business Times*, ces quotas de productivité sont délibérément trop élevés. « Les chiffres de productivité d'Amazon sont apparemment conçus volontairement pour être inatteignables par la plupart des salariés – ils ont ainsi l'impression de ne pas être à la hauteur et se donnent plus de mal pour atteindre ces niveaux impossibles », écrivait *The International Business Times*. « C'est la stratégie dite du management par le stress<sup>156</sup>. »

---

**Les entrepôts d'Amazon  
sont des machines bien réglées -  
et la firme crée des conditions telles  
que ses employés en sont  
de simples rouages.**

---

Ne pas tenir ces quotas (la cadence), ne pas faire les heures supplémentaires obligatoires, ne pas enregistrer un nouveau ramassage sur sa scanette dans la minute qui suit une pause – tout cela se traduit par des mesures disciplinaires. Amazon a un système de points. Même si ce n'est pas de la faute des salariés si leur cadence ralentit, ils sont considérés comme responsables. Un manager a dit au *Seattle Times* que l'on « pénalise les employés pour des erreurs comme avoir mal scanné la marchandise, même si c'est la scanette qui a causé le problème<sup>157</sup>. » Cette surveillance est poussée au point que la direction énumère les salariés qui ont tenu leur cadence durant les deux pauses



« Les pickers doivent parfois traverser à pied trois entrepôts mitoyens pour aller chercher un seul article », explique un manutentionnaire d'un centre logistique Amazon. Photo : Gouvernement écossais.

quotidiennes<sup>158</sup> et que ceux qui ne tiennent pas le rythme se font instantanément rappeler à l'ordre par texto<sup>159</sup>.

D'autres témoignages montrent que le système de points est également utilisé en représailles contre ceux qui ont l'audace de critiquer Amazon. « Au bout de deux ans en entrepôt, un manager trouvait les conditions de travail de ses subordonnés tellement pénibles qu'il a fini par écrire un e-mail à son directeur régional, raconte le *Seattle Times*. Une semaine plus tard, il a été accusé d'infractions mineures au règlement intérieur et on lui a donné le choix entre donner sa démission ou se faire licencier<sup>160</sup>. »

Ces conditions de travail se traduisent d'abord par un turnover élevé. « Beaucoup de jeunes recrues ne tiennent pas plus de quelques mois », selon le *Morning Call*<sup>161</sup>. « J'ai suivi une formation avec sept autres personnes, deux femmes et cinq hommes. Aucun d'entre nous n'est resté plus de quatre mois », a dit à *Gawker* une employée d'une plateforme logistique. Une étude conduite par PayScale portant sur 250 000 salariés d'entreprises du Fortune 500 a découvert qu'Amazon se classait dans le trio de tête pour le turnover le plus élevé, la durée médiane du temps passé dans l'entreprise étant à peine supérieure à un an<sup>162</sup>. Si cette étude ne contrôlait pas le rythme des embauches et incluait les cadres, elle décrivait une attitude caractéristique de l'ensemble de la firme. Ce modèle est conforme à l'approche d'Amazon, qui voit ses employés comme de simples rouages de la machinerie de ses entrepôts, que l'on remplace quand c'est nécessaire. « En fait, il s'agit d'investir aussi peu que possible dans les ressources humaines », explique Erin Hatton, professeur à SUNY Buffalo et auteur de *The Temp Economy: From Kelly Girls to Permatemps in Postwar America*<sup>163</sup>.

Cette approche se solde aussi par des accidents du travail. Si Amazon a un « taux d'incidence faible », d'après l'OSHA (Federal Occupational Safety and Health Administration), c'est en partie parce que la firme se décharge de cette responsabilité sur ses sous-traitants, mais aussi parce qu'elle veille attentivement à ce qu'un maximum de blessures ne soient pas déclarées. Par exemple, un ancien responsable de la sécurité raconte que le personnel

# Les rémunérations d'Amazon comparées à celles du reste du secteur dans 11 régions métropolitaines

| RÉGION MÉTROPOLITAINE              | NOMBRE GRANDS ENTREPÔTS AMAZON* | SUBVENTIONS PUBLIQUES REÇUES | SALAIRE MINIMUM LOCAL | SALAIRE MOYEN DANS ENTREPÔTS RÉGION | SALAIRE AMAZON MOYEN DANS RÉGION | DIFFÉRENCE ENTRE LE SALAIRE MOYEN ET LE SALAIRE AMAZON |
|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Atlanta                            | 3                               | Non†                         | 14.62 \$              | 13.03 \$                            | 10.55 \$                         | -19 %                                                  |
| Cincinnati                         | 4                               | Oui                          | 14.25 \$              | 14.34 \$                            | 12.18 \$                         | -15 %                                                  |
| Columbia (Caroline du sud)         | 1                               | Oui                          | 13.19 \$              | 13.69 \$                            | 11.22 \$                         | -18 %                                                  |
| Dallas-Fort Worth                  | 7                               | Oui                          | 13.87 \$              | 12.78 \$                            | 11.36 \$                         | -11 %                                                  |
| Harrisburg-Carlisle (Pennsylvanie) | 6                               | Oui                          | 14.39 \$              | 15.84 \$                            | 12.72 \$                         | -20 %                                                  |
| Inland Empire (Californie)         | 9                               | Oui                          | 16.08 \$              | 13.64 \$                            | 12.18 \$                         | -11 %                                                  |
| Kenosha (Wisconsin)                | 2                               | Oui                          | 16.49 \$              | 15.60 \$                            | 12.23 \$                         | -22 %                                                  |
| Louisville (Kentucky)              | 6                               | Oui                          | 14.39 \$              | 13.97 \$                            | 11.65 \$                         | -17 %                                                  |
| Nashville (Tennessee)              | 4                               | Oui                          | 13.07 \$              | 12.98 \$                            | 11.74 \$                         | -10 %                                                  |
| Phoenix                            | 4                               | Oui                          | 15.67 \$              | 13.39 \$                            | 12.56 \$                         | -6 %                                                   |
| Seattle                            | 5                               | Oui                          | 16.29 \$              | 16.02 \$                            | 13.16 \$                         | -18 %                                                  |
| Moyenne                            |                                 |                              | 14.76 \$              | 14.01 \$                            | 11.96 \$                         | -15 %                                                  |

\*Amazon y possède en outre un certain nombre de centres d'expédition, de hubs Prime Now, et d'autres plus petits établissements.  
† Nous n'avons trouvé aucune trace de subvention dans ces trois sites d'Atlanta, mais l'information ouverte au public est incomplète.

Données et méthodologie : Nous avons défini des postes comparables à partir des définitions du Bureau of Labor Statistics (BLS), puis nous avons comparé les données correspondantes dans nos 11 régions statistiques. Nous avons choisi celles où Amazon avait une présence importante, avait bénéficié de subventions particulièrement élevées, où les données étaient fiables, ou pour toutes ces raisons. Nous avons ajusté les statistiques salariales de BLS pour les exprimer en dollars 2016 ; pour les salaires Amazon, nous nous sommes basés sur 450 offres d'emploi dans les entrepôts d'Amazon de nos 11 régions sur Glassdoor.com, consulté en juin 2016.

Sources : « Living Wage Calculator », *Massachusetts Institute of Technology*, consulté en août 2016, *Bureau of Labor Statistics*, consulté en juin 2016.

médical doit soigner les blessures sur place, dans toute la mesure du possible, pour éviter qu'un médecin ne fasse des points de suture et ne fasse un rapport à l'administration fédérale », lit-on dans un article du *Seattle Times*<sup>164</sup>. En janvier 2016, l'OSHA a imposé une amende à Amazon pour n'avoir pas déclaré des accidents du travail, l'organisme lui reprochant également que son personnel médical prodigue en interne des soins « dépassant de loin les limites autorisées par leur certification »<sup>165</sup>. Parmi les blessures qu'Amazon n'avait pas déclarées à l'OSHA, il y en avait de graves, comme celle d'un salarié qui, blessé à la suite de la chute d'une caisse, avait été affecté à un poste aménagé pendant 56 jours et avait dû suivre un traitement<sup>166</sup>.

Amazon voudrait faire croire au grand public qu'en échange de ces conditions de travail pénibles, il paie bien son personnel. Notre analyse révèle que ce n'est pas le cas. Nous avons passé en revue 1 300 offres d'emploi sur Glassdoor.com – il en ressort que les manutentionnaires d'Amazon sont

payés au prix horaire moyen de 12, 32 dollars<sup>167</sup>, soit 9 % de moins que la moyenne du secteur pour un travail comparable, d'après les données du BLS (Bureau of Labor Statistics).

Les chiffres nationaux peuvent être trompeurs, cependant, car certains marchés de la main-d'œuvre sont régionaux. Or quand nous avons examiné de plus près onze zones urbaines où Amazon avait une présence significative, nous avons trouvé une différence encore plus accusée entre ses rémunérations moyennes et le salaire moyen local des manutentionnaires, dans toutes les zones sauf une. Dans la zone urbaine Dallas-Fort Worth, où Amazon possède sept grands centres logistiques, ses salaires horaires moyens étaient inférieurs de 11 % à la moyenne ; à Seattle-Tacoma, où il possède 5 entrepôts, ils étaient inférieurs de 18 %. L'écart le plus faible était dans la zone urbaine de Phoenix, où les salariés d'Amazon gagnent en moyenne 6 % de moins que les manutentionnaires des autres entrepôts. L'écart le plus grand était à Keno-

sha, où Amazon possède un centre de préparation des commandes et un centre de tri et verse à ses employés un salaire moyen de 12,23 dollars – 22 % de moins que le salaire moyen pour un travail comparable, et 26 % de moins que le salaire minimum local<sup>168</sup>.

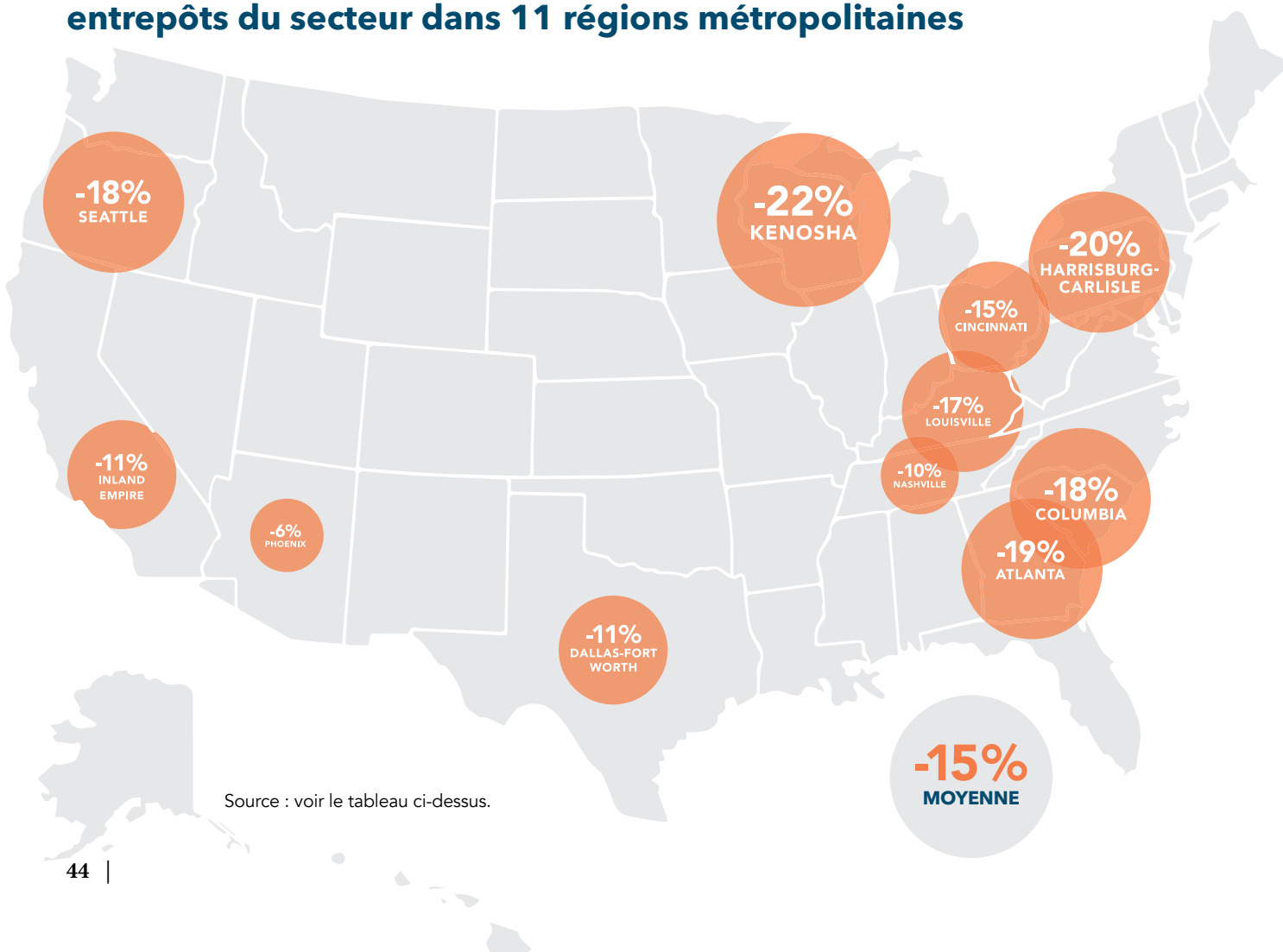
En comparant ces onze zones urbaines, nous avons constaté que les salaires d'Amazon étaient en moyenne, pour des postes comparables, inférieurs de 15 % à la norme régionale. Il est important de noter que les manutentionnaires ne sont, en règle générale, pas très bien payés<sup>169</sup>, et qu'Amazon tire encore vers le bas en payant les siens 15 % de moins que les autres. Ces maigres salaires affectent de façon disproportionnée les Noirs et les Latino-Américains, qui représentent 45 % de la main-d'œuvre des entrepôts d'Amazon, mais 8 % seulement de son management<sup>170</sup>.

« Le problème dont on nous parle le plus, c'est la rémunération », dit Mark Meinster. Les gens ne sont pas payés en rapport avec le travail que l'on

exige d'eux. La plupart des manutentionnaires sont payés 12 à 13 dollars l'heure pour un travail réellement harassant, et ils ne peuvent même pas espérer des augmentations régulières. »

Amazon se défend en évoquant non pas le travail en entrepôt, mais le travail en magasin, soulignant que la rémunération moyenne dans ses plateformes logistiques est « supérieure de 30 % à celle que pratiquent les commerces traditionnels<sup>171</sup>. » Cette affirmation n'est pas confirmée par les données disponibles. Le salaire horaire moyen des 7,5 millions de vendeurs en magasin s'élevait, d'après les données de BLS, à 11,72 dollars en 2015, chiffre exprimé en dollars 2016, cela veut dire qu'en 2016, Amazon payait seulement 3 % de plus. Mais le travail en entrepôt est incomparablement plus pénible physiquement que le travail en magasin et ces chiffres ne tiennent pas compte du grand nombre de salariés recrutés par des sous-traitants ou des agences d'intérim, qui sont moins bien payés.

## Les rémunérations d'Amazon comparées à celles des autres entrepôts du secteur dans 11 régions métropolitaines





Il y a aussi la question de la protection sociale. Amazon ne perd pas une occasion d'évoquer celle qu'il offre à ses manutentionnaires<sup>172</sup>, comme la couverture maladie « dès le premier jour », le plan de retraite et l'aide à la formation par le biais du programme Career Choice. Ce qu'il oublie de dire, c'est que les primes et les franchises de la couverture médicale dépassent souvent les moyens d'un ouvrier qui gagne 12 dollars de l'heure<sup>173</sup>, que la part patronale n'est versée que si le salarié reste plusieurs années chez Amazon, et que seuls ceux qui y ont passé une année entière, sans interruption, sont éligibles au programme Career Choice. Il se montre également très discret sur le fait qu'une grande partie de sa main-d'œuvre – les salariés à temps partiel, les intérimaires et les saisonniers – ne bénéficient d'aucun de ces avantages sociaux. Par exemple, la promesse du « dès le premier jour » ne s'applique ni aux salariés à temps partiel ni aux intérimaires. Ils ne peuvent bénéficier de la couverture santé qu'au bout de 90 jours<sup>174</sup> et, compte tenu du turnover dans les entrepôts d'Amazon, beaucoup ne tiennent pas si longtemps.

Amazon pourrait mieux payer ses salariés, ce que font certains de ses concurrents. Par exemple, chez Associated Wholesale Grocers, une coopérative de gros dont beaucoup de membres sont des magasins d'alimentation indépendants ou des chaînes locales, les pickers touchent en moyenne 15, 27 dollars de l'heure<sup>175</sup>. Autre exemple, l'entrepôt de Stater Bros. Markets, chaîne régionale de supermarchés discount, est l'un des plus proches voisins du centre logistique Amazon de Bernardino, en Californie – ses manutentionnaires gagnent 24,59 dollars de l'heure, en application d'une convention de deux ans avec le syndicat, qui se terminait au printemps 2016<sup>176</sup>.

En outre, les conditions de travail extrêmement rudes pour lesquelles Amazon paie si mal ses employés ne sont pas la norme. Certes, le travail en entrepôt est dur, « pratiquement partout », note Mainster, mais Amazon est « unique en son genre ». Cela tient en partie à la spécificité du commerce en ligne. Les entrepôts qui distribuent la marchandise à des magasins en dur travaillent essentiellement avec des produits sur palette,

## Les salariés d'Amazon racontent

« Je n'ai jamais eu l'impression d'être à ce point quantité négligeable, traitée comme un kleenex. À la préparation des commandes, nous sommes plus d'une centaine à nos postes de travail, face à des écrans, de lecteurs de code-barres et de palettes croulant sous les produits. Des palettes de deux mètres de haut, pleines à ras bord de toutes sortes de choses. Par exemple, du déodorant. On déballe des cartons entiers de boîtes de 6, on en met 2 dans un sac, on met ce sac dans un casier jaune, et on continue jusqu'à ce que la palette entière de centaines de déodorants soit vide. Ensuite, on nous apporte une autre palette. Il faut déballer et remballer un certain nombre de produits à l'heure. Notre UPH, ou unités par heure, détermine si on se fait recadrer par l'un de nos nombreux managers. Juste après mon embauche il fallait avoir un UPH de 85, ce qui était difficile au début, mais faisable. Quand la saison des fêtes est arrivée, il fallait faire du 180. Et c'est resté à 180 ensuite. Cela veut dire que nous devons préparer environ 3 unités à la minute – ça va quand il n'y a rien à faire, mais loin d'être évident quand il faut mettre le produit dans un sac, l'envelopper dans du papier bulles, puis le mettre dans un carton. » *Interview d'une employée du centre Amazon de Moreno Valley, Californie, publiée par Gawker, en juin 2016*<sup>181</sup>.

« On nous fixe une cadence qu'il faut tenir à 100 %, pas 99 ou 98, 100 %. À mon poste, ça voulait dire trier soit 12 articles moyens à la minute soit 15 petits. Tout dépend de la taille des articles, mais s'ils sont gros, c'est épuisant. Les petits, ça va des étuis pour téléphones portables à d'énormes bouquins ; les moyens, de l'iPad à des gamelles pour chat en cristal. Tous les jours, sans interruption, et si vous ne tenez pas le rythme une semaine, on vous colle un point. Au bout de trois, vous êtes viré. » *Interview d'une employée du centre Amazon de Hebron, Kentucky, publiée par Gawker en octobre 2014*<sup>182</sup>.

« Quand vous êtes picker, il faut parfois traverser trois entrepôts mitoyens, juste pour un article. Ça fait plus d'un kilomètre. Ils prétendent qu'on peut franchir cette distance en trois minutes ou moins. Moi, j'en mettais cinq. » *Interview d'un employé d'un entrepôt Amazon publiée par Gawker en juillet 2014*<sup>183</sup>.



Photo : Alvaro Ibáñez.

mais dans l'e-commerce il faut trier, aller chercher, et emballer les commandes une par une. Mais même dans ce monde de l'e-commerce, Amazon pressure davantage son personnel que les autres. Un cabinet de recrutement a ainsi raconté à un journaliste du *Morning Call* avoir fait passer des entretiens à une quarantaine de candidats qui se plaignaient des conditions de travail dans les entrepôts Amazon. « Normalement, si quelqu'un ne reste que quelques mois à un poste de manutentionnaire, on se pose des questions. Mais les anciens d'Amazon ont donné toute satisfaction dans les autres entrepôts où nous les avons placés »<sup>177</sup>.

---

**Amazon pourrait mieux payer ses salariés, ce que font certains de ses concurrents. Les manutentionnaires d'un entrepôt Amazon de San Bernadino, en Californie, travaillent juste à côté d'un autre entrepôt dont les employés touchent un salaire horaire double du leur.**

---

L'une des meilleures manières d'améliorer les conditions de travail et les salaires serait que les salariés soient syndiqués. Amazon s'y est toujours opposé<sup>178</sup>. En 2001, les opérateurs d'un de ses centres d'appels, à Seattle, ont fait une tentative. Le centre a été fermé, les 400 salariés licenciés – et Amazon a imputé cette décision à une restructuration d'ensemble<sup>179</sup>. Même en Allemagne, où Amazon exploite des entrepôts depuis 1998 et où les syndicats continuent à exercer une influence importante, Amazon a refusé de se conformer au modèle national<sup>180</sup>.

Si Amazon parvient ainsi à résister à la syndicalisation de son personnel, c'est en partie parce que les entrepôts présentent des difficultés particulières. Pour commencer, ils sont invisibles, il est donc difficile d'impliquer l'opinion publique. Leur taille est également un problème : organiser plus de 1 000 salariés n'a rien d'évident. Enfin, il y a le turnover élevé. « C'est un don du ciel pour les employeurs anti-syndicalistes. Les gens ne restent en général pas assez longtemps pour se syndiquer. »

Si surchargés d'un travail pénible et si mal payés que soient les salariés d'Amazon, d'autres sont encore plus mal traités : ce sont les intérimaires. Et il y en a beaucoup dans les entrepôts d'Amazon.

---

## La généralisation du « permatemporaire »

Il en surgit partout où Amazon annonce l'implantation d'une nouvelle plateforme logistique. Il y en a un à Joliet, à 17 minutes de l'entrepôt Amazon, et ceux de Windsor (Connecticut) ou de Kenosha (Wisconsin) sont carrément installés dans les bâtiments Amazon.

Ce sont les bureaux des agences d'intérim qui emploient toute l'année jusqu'à la moitié du personnel des entrepôts d'Amazon et jusqu'aux trois quarts les deux derniers mois de l'année<sup>184</sup>. Amazon parle de « saisonniers », comme s'il voulait faire comprendre qu'il ne fait appel aux intérimaires qu'en période de pointe, mais c'est se cacher derrière les mots. En fait, il emploie des intérimaires d'un bout de l'année à l'autre. S'il en recrute certains directement – il leur faisait même, il y a quelque temps, signer des clauses de non-concurrence de 18 mois<sup>185</sup> – il sous-traite une grande partie de ses besoins à deux agences de travail temporaire, Integrity Staffing Solutions et Staff Management, connue sous l'enseigne SMX. Ces firmes ont fini par être les antennes « Ressources humaines » d'Amazon, qui peuvent ainsi se défaire des responsabilités et des devoirs qui vont de pair avec la relation normale entre employeur et employés. Ces intérimaires ne font pas tous de brefs passages dans les entrepôts d'Amazon. Beaucoup y sont affectés indéfiniment, c'est une nouvelle classe de salariés : les « permatemporaires »<sup>186</sup>.

Dans tous les entrepôts d'Amazon, il y a deux catégories de salariés. Les uns sont recrutés directement par Amazon, à plein temps ou à temps partiel. Les autres sont des intérimaires, à plein temps ou

à temps partiel, employés par l'agence d'intérim. « C'est une structure de classe », affirme John Getz, syndicaliste de l'United Food and Commercial Workers International Union<sup>187</sup>. Les deux groupes effectuent les mêmes tâches, en même temps, dans les mêmes entrepôts, mais on les distingue facilement: les salariés Amazon portent des badges bleus, les intérimaires des blancs.

Le recours au travail temporaire a explosé aux États-Unis au cours des années récentes, il a plus que doublé, passant de 1,2 million d'intérimaires en 2005 à 2,7 millions en 2014<sup>188</sup>. Il a été adopté avec plus d'enthousiasme qu'ailleurs dans les métiers de la manutention. En mai 2015, d'après des données du Bureau of Labor Statistics, près d'un manutentionnaire sur 5 était intérimaire, ce qui représentait 16 % du travail intérimaire - de loin la plus grande part<sup>189</sup>.

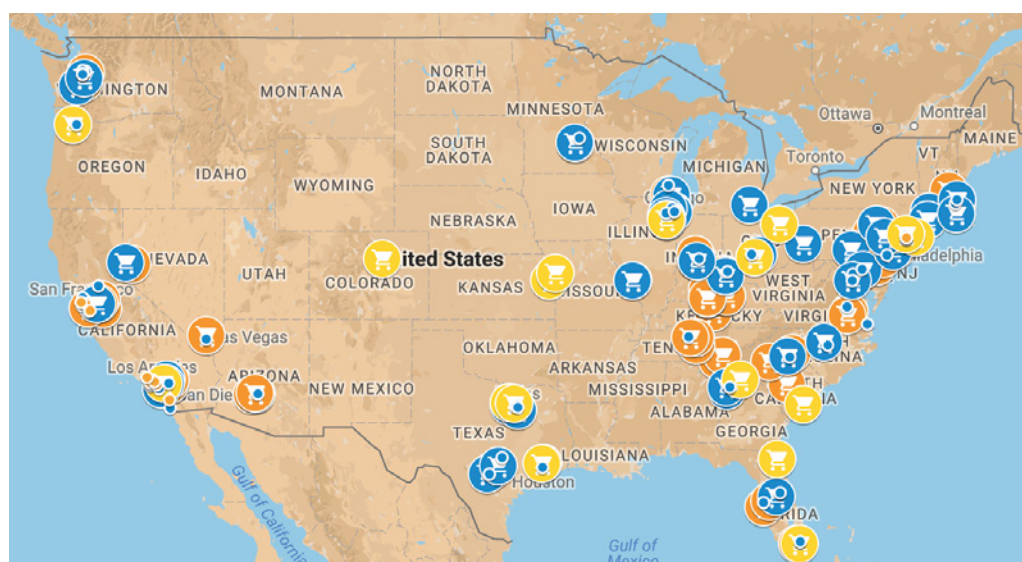
Le géant de Seattle a joué un rôle de leader dans cette évolution. « Amazon a vraiment adopté ce modèle, sans rien faire pour le changer », dit Mark Meinster. Il est difficile de savoir précisément combien d'intérimaires travaillent dans ses entrepôts. « Sur l'ensemble de l'année, en moyenne, près de 90 % des *associates* du réseau logistique américain sont des salariés ordinaires, à plein temps »<sup>190</sup>, clame Amazon. Difficile de dire sur quoi se fonde cette déclaration qui ne correspond à aucun des autres chiffres en notre possession. En octobre 2015,

par exemple, Amazon annonçait son intention de faire appel à 100 000 saisonniers sur l'ensemble du territoire américain pour prêter main-forte à ses 90 000 salariés permanents à plein temps pendant la période de pointe de la fin d'année<sup>191</sup>. Ces 90 % ne cadrent pas non plus avec d'autres chiffres communiqués à la presse concernant le personnel de divers entrepôts, qui indiquent que les intérimaires représentent plus de la moitié des effectifs la plus grande partie de l'année, et jusqu'à 75 % en fin d'année<sup>192</sup>. D'une façon générale, on estime que dans les entrepôts, 60 % du personnel est salarié de l'entreprise, pour 40 % d'intérimaires<sup>193</sup>. Notre analyse des informations disponibles révèle que cette répartition est à peu près celle d'Amazon au long de l'année.

Si Amazon et d'autres ont si complètement incorporé le travail temporaire dans leurs entreprises, c'est que ce modèle leur permet de se distancer complètement du personnel, les absolvant de toute responsabilité. « Les entreprises s'efforcent souvent d'isoler la relation employeur/salarié pour la confier au sous-traitant ou à l'agence d'intérim », constate le UC Berkeley Labor Center<sup>194</sup>.

La plus grande agence d'intérim qu'utilise Amazon est Integrity Staffing Solutions, avec qui il a signé des contrats pour pourvoir en personnel au moins 48 de ses centres logistiques<sup>195</sup>. Integrity a été fondée en 1997, juste deux ans après Amazon, et

## Le réseau logistique d'Amazon



### LÉGENDE

-  Grands centres logistiques, avant 2015
-  Grands centres logistiques, 2015 et 2016
-  Grands centres logistiques annoncés
-  Petits entrepôts, 2015 et 2016
-  Petits entrepôts, avant 2015

Source : MWPVL International  
Consulter la carte en ligne :  
[ilsr.org/amazon-logistics-map](http://ilsr.org/amazon-logistics-map)



a commencé à travailler pour lui dès la première année. « Nous avons fait des choses que d'autres ne souhaitaient pas faire », a reconnu le PDG Todd Bovol<sup>196</sup>. Aujourd'hui, Integrity gère des fonctions qui vont du recrutement aux déclarations fiscales, en passant par la vérification des antécédents, non seulement pour le personnel qu'il emploie, mais pour une partie des salariés recrutés en direct par Amazon.

Cet arrangement permet à Amazon de se décharger sur Integrity de certaines responsabilités, comme le montre le cas *Integrity Staffing Solutions, Inc. vs Jesse Busk et Laurie Castro*, qui est allé jusqu'à la Cour Suprême. Jesse Busk et Laurie Castro étaient préparateurs de commandes dans des entrepôts Amazon du Nevada, mais leur employeur était Integrity. En 2010, ils ont intenté un procès pour des salaires non payés et la rémunération des heures supplémentaires, au nom de leurs collègues des entrepôts du Nevada. Ils estimaient que le temps passé en contrôles sécurité, selon eux à peu près 25 minutes par jour, devrait être payé<sup>197</sup>. La cour d'appel leur avait donné raison, mais en décembre 2014, la Cour Suprême avait cassé cette déci-

sion. Si le nom d'Amazon était apparu aux côtés de celui d'Integrity dans les médias, Integrity était bel et bien au centre de l'affaire. L'avantage en termes de relations publiques est clair pour Amazon, mais ce n'est pas le seul. Si la Cour Suprême avait confirmé l'arrêt de la Cour d'Appel, c'est Integrity qui aurait dû en supporter les conséquences financières.

Les questions de sécurité et de formation sont un autre exemple de l'intérêt, pour Amazon, de se décharger de ses responsabilités sur les agences d'intérim, qui, de notoriété publique, font souvent l'impasse sur ces sujets. Par exemple, lorsque Ronald Smith, intérimaire, est mort écrasé par un système de tapis roulant dans un entrepôt Amazon, l'OSHA a incriminé quatre agences d'intérim et le sous-traitant logistique auquel Amazon avait confié la gestion de l'entrepôt. Ils ont dû verser des amendes, mais Amazon s'en est sorti sans bourse délier<sup>198</sup>.

Ce système fonctionne également très bien en termes de salaires et de protection sociale. Le recours généralisé au travail temporaire permet à Amazon et à d'autres de payer des salaires inférieurs à la moyenne et d'accorder moins d'avantages sociaux. En général, le salaire horaire des manutentionnaires s'élève à 13, 41 dollars; pour le même emploi, un intérimaire ne touche que 11,56 dollars, d'après les données du BLS - 14 % de moins<sup>199</sup>.

*Amazon appelle les travailleurs temporaires des "saisonniers" mais en fait, il s'appuie sur eux toute l'année. Il externalise ainsi ses nombreuses responsabilités d'employeur à des agences d'intérim.*  
Photo: Scott Lewis.



Nous avons examiné environ 50 offres de postes intérimaires dans les entrepôts d'Amazon et constaté que leur rémunération horaire était inférieure de 0,50 à 1 dollar à celle des salariés recrutés en direct par Amazon<sup>200</sup>. En outre, les intérimaires ne font pas pression pour être augmentés à l'ancienneté, et leur nombre contribue au turnover élevé qui aide Amazon à esquiver ses responsabilités. Sans compter que, contrairement aux salariés titulaires d'un poste permanent, Amazon n'accorde aux intérimaires aucune protection sociale. Les agences de travail en intérim se contentent d'une vague promesse: « En tant que salarié d'Integrity Staffing, vous pouvez avoir droit à une couverture médicale et dentaire ».

Les agences d'intérim gèrent les salaires et la protection sociale, mais également des myriades d'autres responsabilités de ressources humaines -



de façon très spartiate, afin de conforter leur propre situation financière. Un article paru dans *The Morning Call* raconte la tentative d'obtenir des indemnités de chômage d'une ancienne manutentionnaire d'Amazon. « Mois après mois, la chaleur qui régnait dans l'entrepôt l'avait épuisée, elle avait fini par perdre son emploi dans un entrepôt d'Amazon. Rosemarie Fritchman sollicitait 160 dollars par semaine... Mais la personne qu'elle avait en face d'elle était d'Integrity Staffing Solutions, pas de chez Amazon ». L'agence était impliquée dans davantage de recours de ce type qu'aucun autre employeur de Pennsylvanie, surpassant même WalMart, le plus gros employeur de l'État. « Cette pratique révèle l'une des techniques utilisées par Amazon pour maîtriser ses coûts; elle permet également à l'agence d'intérim de conserver ce client », conclut l'article<sup>201</sup>.

Les entreprises qui ont recours à l'intérim parlent souvent de la flexibilité que cela leur confère et des avantages pour les intérimaires eux-mêmes. Mais quand on interroge ces derniers, une écrasante majorité d'entre eux préféreraient un poste fixe. « 96 % d'entre eux nous ont dit qu'ils préféreraient un poste fixe, 1 % seulement exprimant une préférence pour un poste temporaire via une agence » - lit-on dans une enquête réalisée auprès de 319 manutentionnaires<sup>202</sup>.

« Ce sont des gens qui veulent vraiment travailler. D'une manière générale, ils cherchent la sécurité de l'emploi », note Erin Hatton, professeur à l'université SUNY de Buffalo. Mais les intérimaires apportent à Amazon des avantages qu'il ne veut pas perdre. En particulier face à ses salariés. « Le message est très clair et parfois explicite: vous êtes remplaçables, vous devriez être contents de ce que vous avez, et si vous exigez un centime de plus, un soupçon de sécurité de plus, quelqu'un d'autre sera enchanté de vous remplacer », précise Hatton.

## Le passage à l'ubérisation et à l'automatisation

En septembre 2015, Amazon a testé un nouveau service à Seattle, son port d'attache. Baptisé « Amazon Flex », il permet à toute personne de plus de 21 ans ayant une voiture et le permis de conduire de devenir livreur pour Amazon. On vérifie vos antécédents et, si tout va bien, vous n'avez plus qu'à télécharger une application. Ensuite, vous vous engagez pour une tournée de deux heures et vous allez chercher les colis soit chez Amazon, soit dans les restaurants et les magasins ayant souscrit au service « livré par Amazon », puis vous livrez la marchandise aux clients. Un mois plus tard, Amazon étendait le programme au-delà de Seattle et, en février, il concernait déjà 14 villes et Amazon avait commencé à faire appel à des chauffeurs Flex non seulement pour Prime Now, service qui offre la livraison en deux heures de produits alimentaires et d'entretien, mais aussi pour les livraisons normales<sup>203</sup>. En août 2016, on pouvait devenir chauffeur Flex dans 30 villes.

Dans son pitch pour recruter des chauffeurs, Amazon insiste sur la rémunération et la souplesse: « Gagnez de 18 à 25 dollars de l'heure, en étant votre propre patron ». En fait, Amazon Flex est une étape nouvelle de la dégradation croissante du travail qui fait partie intégrante du modèle Amazon. En étendant son programme Flex, Amazon continue à se défaire de ses responsabilités et remplace des emplois stables et à plein temps par un travail à la tâche, qui ne permet pas de vivre décemment.



Photo : Alvaro Ibañez.

Ce qu'Amazon ne dit pas dans son pitch, c'est que les chauffeurs ne sont pas payés à l'heure, mais à la livraison, et comme ce sont des travailleurs indépendants, ils doivent couvrir leurs propres frais, y compris le carburant, l'entretien de leur véhicule et l'assurance. En fin de compte – ou plutôt, à la fin de la vacation de deux heures – ces 18 dollars de l'heure ont bien fondu. L'accent mis par Amazon sur la « souplesse » est également contestable. L'idée semble être d'attirer des chauffeurs que cela intéresserait de travailler « à leurs moments perdus », comme l'a dit Amazon quand il a étendu la formule à la Grande Bretagne en juillet 2016<sup>204</sup>. Mais Amazon participe ainsi directement à la création d'un marché du travail où un emploi Flex n'est pas un travail d'appoint, destiné à compléter un emploi fixe, mais un travail que l'on prend parce que l'on n'en trouve pas d'autre<sup>205</sup>.

Flex est la dernière incursion d'Amazon dans ce que l'on appelle aussi l'économie « de partage », l'économie à la demande, ou ce qui est sans doute plus juste, des « petits boulots ». Le nombre de personnes travaillant à temps partiel, en intérim, ou dans le cadre de ces nouvelles formules, est passé de 10 % à 16 % de la main-d'œuvre américaine entre 2005 et 2015<sup>206</sup> et Amazon a joué un rôle moteur dans cette transformation profonde. En 2005, trois ans avant la fondation d'Uber, Amazon lançait Mechanical Turk, plateforme qui connecte les personnes offrant des « micro-tâches », comme la

saisie de données, et les personnes souhaitant les effectuer. En 2015, un demi-million de personnes s'y étaient inscrites<sup>207</sup>. S'il est difficile de chiffrer la rémunération horaire des utilisateurs de cette plateforme, *The Verge* évoque une moyenne de 2 à 3 dollars<sup>208</sup> ; en 2014, les utilisateurs de ce service ont lancé une campagne de pétitions demandant à Jeff Bezos de reconnaître qu'ils sont « bel et bien des êtres humains ». Un an plus tard, Amazon doublait sa commission, la passant de 10 % à 20 % de chaque tâche<sup>209</sup>. La plateforme d'Amazon permet à de nombreuses entreprises d'avoir accès à un travail numérique à bas coût, sans aucune protection sociale ou obligation morale, ont écrit des chercheurs<sup>210</sup>.

Amazon joue un rôle croissant dans le développement de cette économie des petits boulots et les analystes pensent qu'il persistera dans l'expansion rapide de Flex. « Nous croyons qu'Amazon continuera vraisemblablement à étendre son usage de la livraison à la demande au cours des 5 à 10 ans à venir », note la Deutsche Bank dans un récent rapport<sup>211</sup>.

Si précaires et pénibles que soient des postes comme manutentionnaire intérimaire d'Integrity Staffing Solutions ou de chauffeur indépendant pour Amazon Flex, leur travail est tout de même payé. Par leur biais, Amazon continue à devoir partager avec sa main-d'œuvre au moins une petite partie de la richesse qu'il génère au lieu de tout réserver à ses dirigeants et à ses actionnaires. Mais c'est en train de changer. Amazon repousse en même temps les frontières de la relation employeur-employé et celles de l'automation.

En 2012, Amazon achetait Kiva Systems, société spécialisée dans la robotique qui, à l'époque, fournissait des entrepôts dans de nombreux pays. « Cette acquisition a en fait donné à Jeff Bezos la maîtrise du secteur tout entier », nota plus tard *Bloomberg*. Bezos a décidé de ne pas poursuivre les autres contrats de Kiva, mais de réserver sa technologie aux seuls entrepôts d'Amazon<sup>212</sup>. En 2014, Amazon a commencé à construire sa huitième génération de centres logistiques, intégrant un maximum de robots Kiva. Un an plus tard, Kiva changeait de nom pour devenir Amazon Robotics. Amazon possède





Des robots comme celui-ci effectuent d'ores et déjà des tâches qui, dans d'autres entrepôts, sont réalisées par des êtres humains.  
Photo : Amazon.

désormais 30 000<sup>213</sup> robots orange<sup>214</sup> – deux fois plus qu'en 2014<sup>215</sup>, ils équipent ses entrepôts dans le monde entier et les analystes de la Deutsche Bank ont calculé que cela lui permet d'économiser 22 millions de dollars de salaires et d'autres coûts dans tous les entrepôts où il déploie cette technologie<sup>216</sup>. À l'heure actuelle, note *Bloomberg*, Amazon est le seul à utiliser cette technologie à grande échelle<sup>217</sup>. »

Voici comment la *MIT Technology Review* décrit les robots eux-mêmes : « Au centre de l'entrepôt, il y a un espace de stockage contenant des étagères car-

rées couvertes des innombrables produits stockés par Amazon. Dans les générations précédentes de centres logistiques, les employés d'Amazon parcouraient ces rayonnages à la recherche des produits nécessaires pour préparer chaque nouvelle commande. Désormais, c'est l'espace de stockage lui-même qui se déplace rapidement sur le sol, porté par des robots à peu près de la taille et de la forme d'un repose-pieds. Dans une danse à la chorégraphie rigoureuse, ces robots réarrangent les étagères en rangées ou les apportent à des manutentionnaires qui y empilent de nouveaux produits ou y prennent ceux qu'ils doivent emballer<sup>218</sup>. »

La technologie ne donne pas encore aux robots la dextérité ou la reconnaissance des objets nécessaires pour remplacer les « pickers », mais Amazon y travaille. La firme a parrainé deux concours robotiques, baptisés « Picking Challenges », afin de couronner l'équipe ayant conçu le meilleur robot « picker ». Ces concours ont attiré des concurrents du monde entier. En 2016, ce sont les chercheurs néerlandais du TU Delft Robotics Institute et de Delft Robotics qui ont gagné le premier prix<sup>219</sup>, grâce à l'intelligence artificielle dont ils avaient doté leurs robots afin qu'ils puissent analyser les objets qu'ils devaient picker<sup>220</sup>. L'intelligence artificielle est elle-même un domaine dans lequel Amazon investit lourdement. En 2015, la firme a acquis la start-up Orbeus<sup>221</sup>, dont c'est la spécialité, et depuis, Jeff Bezos a révélé que son entreprise fait travailler plus de mille personnes sur des projets d'intelligence artificielle, entre autres Alexa, l'assistante vocale d'Echo<sup>222</sup>.

---

**L'acquisition de Kiva, entreprise spécialisée dans la robotique, a en fait « donné à Jeff Bezos le contrôle de l'ensemble de cette industrie », selon *Bloomberg*.**

---

Quand Amazon parle de ses initiatives de robotique, il veille à préciser que ses systèmes actuels sont fondés sur les interactions homme-robot et à souligner qu'il n'a licencié personne en généralisant l'utilisation des robots. Comme souvent,

Amazon utilise sa taille et la vitesse de son expansion pour camoufler ce qui se passe réellement. L'utilisation de la flotte de robots est encore limitée, 13 entrepôts seulement en étant équipés. Mais ils y effectuent des tâches qui, ailleurs, sont réalisées par des êtres humains. « Il est évident que les salariés vont perdre ces emplois », prédit l'analyste Michael Pachter dans une interview au *Los Angeles Times*. « La généralisation des robots aura exactement le même impact sur le commerce de détail que dans l'industrie<sup>223</sup>. » Quand Amazon utilisera cette nouvelle technologie à grande échelle, ses impacts décupleront également.

Amazon considère aussi la robotique comme un outil susceptible de lui permettre de pénétrer des secteurs qu'il ne contrôle pas encore, dont la livraison de colis. Dès 2013, Bezos révélait qu'il travaillait à une technologie permettant d'utiliser les drones à cet effet. « Je sais que ça ressemble à de la science-fiction, mais ça n'en est pas », a-t-il dit lors d'une émission de *60 Minutes*, ajoutant que ses drones peuvent transporter jusqu'à 2 kg et demi, « ce qui couvre 86 % des articles que nous livrons<sup>224</sup>. La page Web d'Amazon annonce que ces drones peuvent livrer en moins de 30 minutes et prédit : « Un jour, il sera aussi normal de voir des véhicules Prime Air dans le ciel que des camions sur la route<sup>225</sup> ». Entre 2014 et 2015, Amazon a augmenté son budget lobbying de 91 % afin d'influencer la réglementation de la Federal Aviation Administration concernant les drones professionnels<sup>226</sup>, et, en juillet 2016, il a annoncé un partenariat avec le gouvernement britannique pour conduire des vols test<sup>227</sup>.

Les analystes de la Deutsche Bank notent dans un rapport qu'en éliminant le personnel, les salaires et la protection sociale de la chaîne de livraison, « une automatisation complète, des camions sans chauffeur aux robots et aux drones devrait ramener les coûts unitaires quasiment à 0<sup>228</sup>. »

Soyons clairs : en soi, automatiser des emplois épuisants et déshumanisants n'est pas une mauvaise chose. Mais ce que fait Amazon, c'est de prendre des emplois qui, historiquement, ont permis à leurs titulaires de mener une vie satisfaisante, prospère, de les dégrader et même de

se préparer à les supprimer en les automatisant. Mesurer l'impact et l'influence d'Amazon suppose de mener une réflexion critique sur la destruction d'emplois et la distribution des bénéfices qui vont de pair avec son ascension, réservés quasi exclusivement au sommet de la pyramide. C'est en effet le point ultime du modèle séquentiel de travail d'Amazon. Dans le monde d'Amazon, l'avenir du travail passe par les robots et les drones. Mais il n'y a plus de commerces indépendants, plus de postes à long terme comme vendeurs, préparateurs de commandes ou chauffeurs de camions. Il n'y a pas beaucoup de monde, dans ce monde.

---

## Amazon étend son modèle du travail dégradé à la livraison des colis

À mesure qu'Amazon élargit son horizon et ses ambitions, il étend son modèle du travail dégradé à des secteurs de l'économie qui fournissaient traditionnellement des emplois stables et bien rémunérés. C'est dans le secteur de la logistique que cela est le plus clair.

Des années durant, la Poste américaine (USPS) et UPS ont effectué la majorité des livraisons d'Amazon<sup>229</sup>. UPS a 362 000 salariés à plein temps aux États Unis<sup>230</sup>, USPS en a 493 000. Ce sont, d'une manière générale, des emplois « de carrière », stables, bénéficiant d'une représentation syndicale, des avantages sociaux et des protections qui vont de pair avec une relation employeur-employé réglementée. L'accord-cadre entre le syndicat Teamsters et UPS, valide jusqu'à 2018, précise que le salaire horaire des chauffeurs démarre à 18,75 dollars<sup>231</sup>. Quant aux facteurs travaillant en zone urbaine, leur salaire horaire s'échelonne de 17,70 à 30,55 dollars et leur rémunération annuelle de 36 814 à 61 097 dollars<sup>232</sup>.

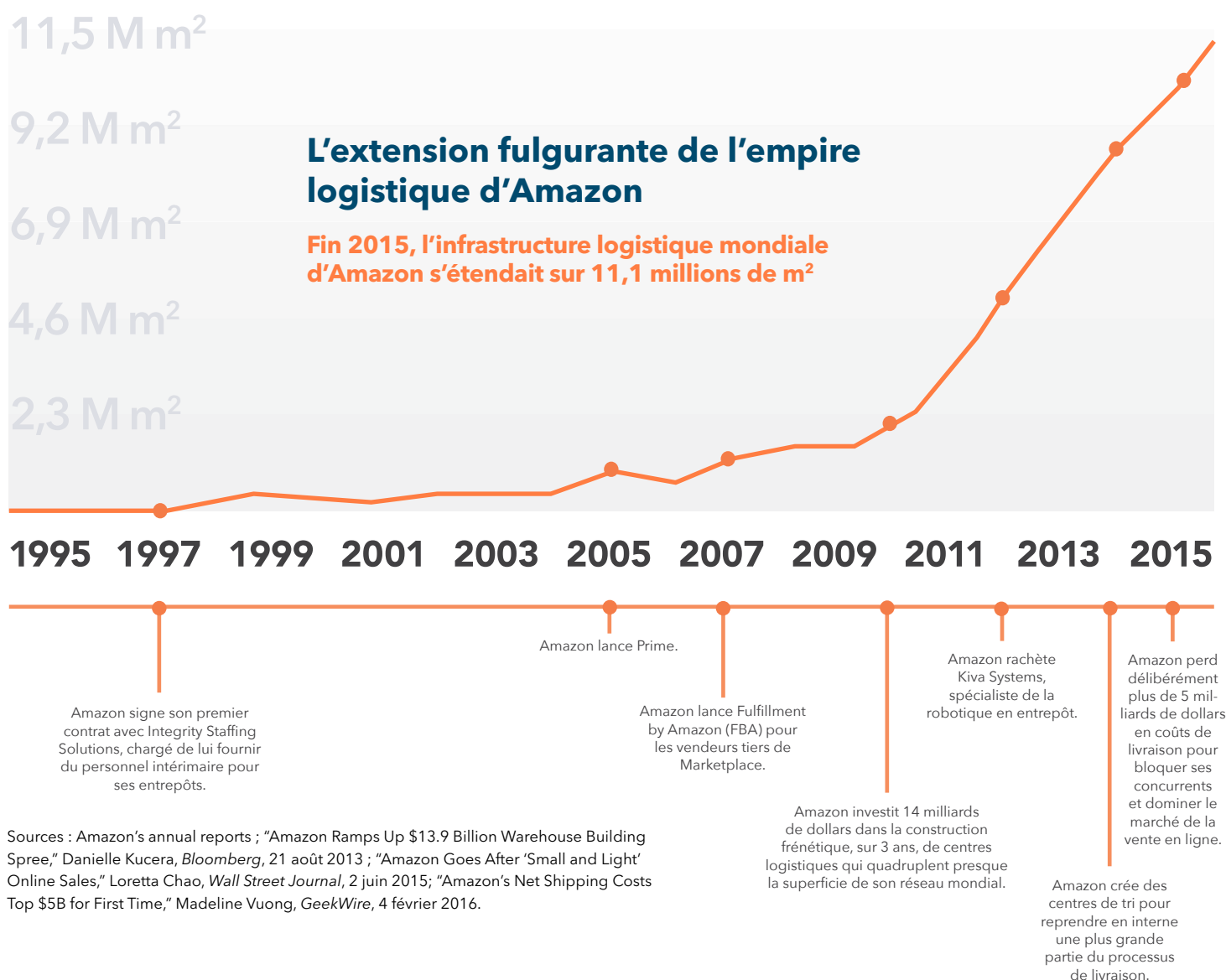


Pour réduire ses coûts de livraison, Amazon s'attaque à cet îlot subsistant des classes modestes et ses actions menacent les normes du travail dans l'ensemble de l'industrie logistique. C'est l'un des plus gros acheteurs de services de livraison et il utilise déjà le poids que cela lui confère pour s'attaquer aux normes de travail. Par exemple, en application du contrat passé avec USPS concernant les livraisons le dimanche, certains agents doivent travailler plus de sept jours consécutifs<sup>233</sup>.

Tout en contribuant à dégrader les conditions de travail des principaux acteurs du secteur, Amazon construit sa propre infrastructure logistique. Il possède aujourd'hui plus de 20 centres de tri et des dizaines de hubs de livraison disséminés dans et autour des villes, dans tout le pays – les colis y sont triés par code postal, puis transmis directement au

système postal. Ces opérations de tri en interne se font au détriment d'UPS et des autres grands transporteurs. Au cours des trois dernières années, leur part de livraison des colis Amazon est tombée de 49 % à 36 %<sup>234</sup>.

Amazon teste aujourd'hui des moyens de reprendre le contrôle du « dernier kilomètre » entre le centre de tri et le domicile du client. De la même manière qu'il apprend le fonctionnement d'une nouvelle catégorie de produits en observant les vendeurs de sa Marketplace avant de s'y lancer lui-même, il apprend d'UPS et de l'USPS le fonctionnement de l'industrie logistique. Et il confie de plus en plus de livraisons aux chauffeurs Flex et aux entreprises régionales de messagerie qui font travailler des chauffeurs indépendants. Depuis 2014, ces derniers ont vu tripler leur part des livraisons Amazon, passée de 5 % à 15 %<sup>235</sup>.



---

## **Pour réduire ses coûts de livraison, Amazon s'attaque à cet ilot subsistant des classes modestes.**

---

Ces services de messagerie, auxquels Amazon fait surtout appel pour ses livraisons Prime et Prime Now, acceptent de livrer le jour même, en deux heures et même en une heure, sans pour autant facturer des sommes exorbitantes. S'ils peuvent le faire, c'est en grande partie parce que ce sont les chauffeurs qui le financent – dans de nombreux cas, ils sont traités comme des salariés, mais on leur refuse la couverture sociale et la sécurité de la relation employeur-employé. Prenons par exemple Scoobeez, service de messagerie de Californie du sud géré par ABT Holdings, l'un des nombreux sous-traitants d'Amazon. En octobre 2015, quatre anciens chauffeurs de Prime Now ont intenté une action de groupe contre ces trois entités, qui, alléguaient-ils, les « privaient délibérément des droits et protections stipulés par la législation californienne »<sup>236</sup>.

Chez Scoobeez, leur travail était très comparable à celui de salariés à plein temps: ils portaient même des uniformes Amazon Prime Now. Ils commençaient leur journée de travail dans les entrepôts d'Amazon. Ils étaient surveillés de près, recevant des textos chaque fois qu'ils avaient du retard. Mais Scoobeez les avait déclarés non pas comme salariés, mais comme travailleurs indépendants sous contrat. Résultat, ces chauffeurs ne bénéficiaient pas des protections de la législation du travail. On les faisait travailler « assez fréquemment » six à sept jours consécutifs, et ils ne pouvaient refuser sans déclencher une procédure disciplinaire, mais ils n'avaient pas pour autant droit aux heures supplémentaires payées. Ils devaient utiliser leur véhicule personnel, parcouraient souvent « 150 kilomètres par jour, ou plus », mais n'étaient remboursés ni pour le carburant, ni pour l'assurance, l'entretien du véhicule ou les péages. On leur avait dit lors de leur embauche qu'ils seraient payés 11 dollars de l'heure, plus 2,50 dollars par livraison, plus le pourboire, mais peu après, Scoobeez avait modifié le contrat pour supprimer le bonus par livraison et les

chauffeurs affirmaient qu'on ne leur versait pas les pourboires prévus pour eux par les clients. Leur rémunération nette était parfois inférieure au salaire minimum de 7,25 dollars l'heure, selon la plainte qu'ils avaient déposée. Ces chauffeurs affirmaient avoir été victimes d'une classification abusive, ils réclamaient leurs arriérés de salaires et d'autres restitutions.

De telles erreurs volontaires de classification permettent aux entreprises de faire des économies sur la rémunération, l'assurance et les charges sociales ainsi, dans de nombreux cas, que sur d'autres protections comme les heures supplémentaires payées une fois et demie le salaire horaire normal. À l'inverse, les chauffeurs supportent davantage de frais, comme la taxe imposée aux travailleurs indépendants et l'assurance santé. Comme Dave Jamieson, reporter du *Huffington Post* l'a expliqué, le système « permet de transférer de l'entreprise au travailleur les coûts associés à l'emploi... c'est en partie pour cela que le service est si peu coûteux pour les distributeurs et, en fin de compte, aussi pour les clients<sup>237</sup>. »

---

**Amazon travaille de plus en plus avec des services de messagerie régionaux, qui réussissent à livrer en une heure sans pour autant facturer des sommes exorbitantes, car ils transfèrent leurs coûts aux chauffeurs.**

---

La manière dont Scoobeez traitait ses chauffeurs n'est pas une exception. En Arizona, les chauffeurs de Prime Now ont intenté une action en classification abusive à l'encontre d'Amazon et de son sous-traitant, Courier Logistic Service<sup>238</sup>. Dans le Massachusetts, l'Attorney General a condamné VHU Express, un autre sous-traitant d'Amazon, à une amende de 80 000 dollars parce qu'il n'avait pas payé, trois mois durant, les chauffeurs qui avaient livré ses colis pendant la période de pointe des fêtes<sup>239</sup>, et dans un autre cas, LaserShip, encore un autre sous-traitant d'Amazon, a dû verser une



*Amazon renforce la capacité de son empire logistique, se dotant en particulier d'une flotte d'avions cargo. Photo : Amazon.*

amende de 800 000 dollars pour classification abusive : la firme avait déclaré ses chauffeurs comme travailleurs indépendants au lieu de les déclarer comme salariés<sup>240</sup>.

LaserShip, basé en Virginie, qui dessert la côte est, est l'un des plus gros partenaires d'Amazon, avec OnTrac, basé en Arizona, qui travaille dans l'Ouest. Aucune des deux entreprises n'est cotée, elles ne divulguent guère d'informations, mais elles sont florissantes ; en 2013, les livraisons de LaserShip pour le commerce en ligne ont augmenté de 30 %<sup>241</sup>. Comme Scoobeez, ces deux firmes déclarent leurs chauffeurs avec la classification de travailleurs indépendants et non de salariés. Les offres d'emploi d'OnTrac précisent que ses chauffeurs doivent posséder leur propre véhicule, « équipé d'une plateforme de chargement et mesurant au moins 7 mètres de longueur »<sup>242</sup>. Chez LaserShip, les chauffeurs sont payés non pas à l'heure, mais à la livraison. Par exemple, en 2014, à Washington, un de leurs chauffeurs gagnait 1,50 dollar par livraison Amazon, soit 225 dollars pour 150 livraisons par jour<sup>243</sup>. Une bonne partie de cette somme servait à couvrir ses propres dépenses, de la camionnette au carburant et à l'assurance.

S'ils veulent qu'Amazon renouvelle leur contrat, ces transporteurs doivent maintenir leurs coûts à un niveau minimal. Farhang Aryan, cofondateur de LaserShip, a ainsi déclaré lors de sa déposition dans l'affaire du Massachusetts : « le client vous dit parfois : Si vous n'augmentez pas vos tarifs, je vous accorde une année de contrat supplémentaire, mais si vous tenez à les augmenter, on fera un appel d'offres. » L'un des plaignants, Milton Sanchez, témoigna que comme Scoobeez, LaserShip avait révisé son contrat pour réduire sa rémunération. « Au début, nous étions payés correctement, et ils se sont mis à revoir le tarif à la baisse... Ils ne pouvaient pas gagner d'argent avec le client, alors ils en gagnaient sur notre dos<sup>244</sup>. »

Amazon n'est pas le seul à utiliser des sous-traitants et des travailleurs indépendants à son propre avantage. C'est une zone grise du droit du travail qu'Amazon et d'autres titans, comme Uber, ont appris à exploiter. Dans le cas d'Amazon, les experts juridiques pensent que son calcul est sans doute qu'il peut en tirer plus de ses employés qu'il ne paiera jamais sous forme d'amende si l'affaire est portée devant les tribunaux<sup>245</sup>. Si la question attire de plus en plus l'attention des pouvoirs

publics, il faudra du temps avant qu'ils fassent le ménage dans l'économie des petits boulots et empêchent les classifications de poste délibérément erronées – quand ce sera le cas, Amazon n'aura peut-être plus besoin de services de messageries et de sous-traitants. « À ce moment-là, note *Bloomberg*, Amazon confiera peut-être ses livraisons à des drones<sup>246</sup>. »

Non seulement Amazon tire les normes du travail vers le bas mais, dans le même temps, il renforce les capacités de son empire logistique. Le géant de l'e-commerce a récemment acheté 4 000 camions remorque<sup>247</sup>, pris en leasing une flotte d'avions cargo<sup>248</sup> et sollicité une licence maritime américaine pour le transport par bateau<sup>249</sup>.

---

**Le géant de l'e-commerce a récemment acheté 4 000 camions remorque, pris en leasing une flotte d'avions cargo et sollicité une licence maritime américaine pour le transport par bateau.**

---

C'est devenu une habitude : Amazon amasse de la capacité et en vend ensuite à d'autres entreprises. C'est ce qu'il a fait avec Mechanical Turk et, plus notoirement, avec Amazon Web Services. Il commence maintenant à en faire autant dans le domaine des livraisons. Il assure la totalité de la logistique des vendeurs de sa Marketplace ayant souscrit à son service FBA (Fulfillment by Amazon) et même les commerçants qui vendent sur leur propre site peuvent signer un contrat avec Amazon qui assure l'emballage et la livraison de leur marchandise dans des cartons neutres, où ne figure pas le nom d'Amazon. Il construit sa nouvelle infrastructure à une telle échelle et avec des caractéristiques techniques telles, par exemple au niveau du suivi, qu'il semble avoir l'intention, à l'avenir, d'offrir plus largement ses services logistiques à d'autres entreprises – il finira ainsi par ôter le pain de la bouche à UPS et USPS, dont les nombreux salariés perdront leur emploi, la protection sociale et le niveau de vie qui va avec. C'est encore un coup dur pour les classes moyennes.

---

## Enrichir les « Haves »

Fin juillet 2016, la fortune de Jeff Bezos dépassait celle de Warren Buffet – il est désormais à la tête de la troisième du monde<sup>250</sup>. Amazon avait continué à être le chouchou de Wall Street, le titre avait poursuivi sa hausse fulgurante et Bezos, qui détient environ 17 % du capital, pesait désormais 65,3 milliards de dollars. Seuls, Bill Gates et l'espagnol Amancio Ortega figuraient avant lui au classement mondial des milliardaires.

Si Bezos offre l'exemple le plus frappant, d'autres chiffres ne le sont pas moins. Amazon a dépensé au moins 4 milliards de dollars pour construire son immense siège de Seattle<sup>251</sup> et déboursé 1,5 milliard en acquisitions en 2014 et en 2015, dont 842 millions pour le site de jeux vidéo Twitch. Fin 2015, quatre de ses dirigeants, sans compter Bezos, détenaient 171 millions de dollars d'actions non acquises à droits limités<sup>252</sup>.

Aux États-Unis, l'écart se creuse entre les possédants, les « haves » et les autres, les « have-nots » – Amazon joue un rôle central dans cette évolution. Dans le même temps où le mastodonte de la vente en ligne pressurait le personnel qui trie les marchandises, les emballe dans des cartons et les livre et se soustrayait systématiquement et rigoureusement à ses responsabilités et instaurant une organisation du travail toujours plus précaire, il délivrait une énorme richesse à une poignée de dirigeants et à ses actionnaires. Sa vision du travail, qui fait la part belle à l'intérim et aux investissements dans la robotique, aboutit à ce qu'un groupe toujours plus réduit, au sommet, empoche les profits réalisés sans que le personnel subalterne y soit associé. Il y a un siècle, les salariés et les syndicats se sont battus pour mettre fin au travail à la tâche et obtenir des rémunérations et des salaires versés régulièrement. Amazon détricote



aujourd'hui cet acquis essentiel pour revenir à un modèle du XIX<sup>e</sup> siècle qui fait remonter les gains au sommet, au détriment du reste.

Les chiffres montrent que dans le type d'environnement de travail que crée Amazon, l'écart de revenus est plus accusé encore pour les populations marginalisées. Parmi les intérimaires, par exemple, on compte 20 % d'Africains-Américains contre 11 % pour l'ensemble de la population active<sup>253</sup>. Chez Amazon même, il y a des disparités raciales notables entre le management et le reste du personnel. En juillet 2015, les Africains-Américains et les latinos représentaient 45 % du personnel des entrepôts, mais seulement 8 % du management<sup>254</sup>.

Plus Amazon augmente sa part de marché, plus ces disparités des revenus se creusent et deviennent irréversibles. Une recherche récente montre qu'un facteur crucial de cette inégalité est précisément la taille croissante et la part de marché d'une poignée de très grandes entreprises. Une étude réalisée en octobre 2015 par les économistes Jason Furman et Peter Orszag montre qu'une puissance monopolistique croissante permet à quelques firmes dominantes de gagner encore plus d'argent qu'elles ne le feraient dans un marché réellement concurrentiel et leur permet également de distribuer cette manne à leurs actionnaires et aux membres de la direction<sup>255</sup>.

---

**La vision du travail d'Amazon,  
qui fait la part belle à l'intérim  
et aux investissements  
dans l'automatisation et la robotique,  
aboutit à ce qu'un groupe toujours  
plus réduit, au sommet, empoche  
les profits réalisés.**

---

Tous les ans, Jeff Bezos reproduit dans sa lettre aux actionnaires un passage de celle qu'il leur écrit en 1997, l'année où l'entreprise a été introduite en Bourse. Cette citation témoigne de la clarté de sa vision, dès le début. « Nous croyons qu'une mesure fondamentale de notre réussite sera la valeur à *long terme* que nous créerons pour nos ac-

tionnaires. Cette valeur résultera directement de notre aptitude à étendre et à solidifier notre position de leader du marché. Plus cette dernière sera forte, plus notre modèle économique sera puissant<sup>256</sup>. »

Près de vingt ans plus tard, Bezos et son entreprise ont incontestablement établi un puissant modèle économique et acquis une position de leader du marché tout en créant énormément de valeur pour leurs actionnaires. La question est de savoir à quel prix, et s'ils en créent pour qui que ce soit d'autre. ■



*Amazon a pris l'habitude de construire plus de capacité qu'il ne lui en faut, puis d'en vendre aux autres entreprises.  
Photo : Shutterstock.com.*



# Amazon vide les centres-villes de leur substance

**Les locaux commerciaux inoccupés  
se multiplient, les rentrées fiscales  
sont amputées et les liens sociaux  
se distendent.**

Quand les gens pensent à leur ville, ils pensent souvent à leurs amis et à leurs voisins, à un jardin ou un parc qu'ils aiment bien, ou encore à l'école de leurs enfants. Beaucoup pensent aussi aux séances de jogging matinal avec le groupe créé par le magasin de sport local, aux conseils de bricolage que leur prodigue la quincaillerie du coin, ou encore à la librairie où ils aiment discuter, flâner et jeter un coup d'œil aux derniers titres parus. Ils pensent aux restaurants qu'ils aiment faire découvrir à des amis venus de loin et aux entreprises dont les services leur facilitent la vie quotidienne.

Les commerçants se sont toujours installés au plus près de leurs clients et ont toujours joué un rôle essentiel à la vitalité et à l'équilibre financier de leur ville. Amazon est en train de détruire cette relation. Nous allons voir comment, en rompant le lien traditionnel entre le commerce et le lieu, il menace directement les villes qui se retrouvent avec des myri-

ades de locaux commerciaux vacants, d'emplois détruits et des rentrées fiscales asséchées. Nous verrons également qu'Amazon érode des valeurs plus abstraites, mais tout aussi critiques, comme l'animation des rues, l'engagement citoyen et le capital relationnel.

Les magasins en dur créent environ un emploi sur huit et représentent une grande partie de l'activité commerciale dans la plupart des villes. Si leurs propriétaires résident sur place, ils génèrent également un second niveau d'activité économique, car ils dépensent une partie de leurs revenus en achetant eux-mêmes des biens et services à des fournisseurs locaux – leur argent circule sur place.

Ce modèle commercial traditionnel a inspiré la structure financière des collectivités locales dont les rentrées fiscales (à commencer par les taxes foncières, mais aussi, dans tous les États sauf cinq, la taxe sur les ventes), proviennent en grande partie des magasins locaux – or ces recettes leur sont indispensables pour financer les écoles, les bibliothèques, les routes et d'autres services. Les taxes foncières sont la source la plus importante de revenus, tant au niveau des États qu'au niveau local – elles représentent environ le tiers du total<sup>257</sup>. Si les chiffres varient d'un État à l'autre, en moyenne, la moitié de ces recettes fiscales viennent des locaux commerciaux<sup>258</sup>.

---

**Le déclin des rentrées fiscales provoqué par le développement d'Amazon entraîne des problèmes qu'il va falloir résoudre d'urgence, mais les pouvoirs publics ne se sont pas encore attaqués à cette menace.**

---

Un nombre croissant de ces locaux sont désormais vacants. Nous estimons que fin 2015, Amazon avait provoqué la fermeture de 14 millions de mètres carrés. L'an dernier, les annonces de fermeture de dizaines, voire de centaines de magasins par les chaînes de la grande distribution ont souvent fait les gros titres, tandis que d'immenses centres commerciaux mettaient la clé sous la porte.

Le nombre de commerces indépendants qui ferment boutique à mesure qu'Amazon s'approprie une plus grande part de marché est plus difficile à quantifier, mais il se chiffre sans doute par dizaines de milliers. Amazon n'a pourtant, la plupart du temps, aucune présence physique sur place.

---

**Les marchands en ligne ne suivent pas tous le mauvais exemple d'Amazon. En outre, beaucoup de magasins indépendants vendent désormais en ligne, ce qui leur permet de mieux servir leurs clients tout en travaillant à l'échelle nationale.**

---

Pour les collectivités locales, il en résulte une perte de rentrées fiscales dont les conséquences posent un problème urgent. Mais cette menace, les pouvoirs publics ne s'y attaquent pas encore. Beaucoup continuent même à subventionner l'expansion d'Amazon.

Certains des aspects les plus dévastateurs de la croissance d'Amazon ne sont néanmoins pas d'ordre financier. Les commerces indépendants locaux, surtout dans les quartiers d'affaires plus ou moins piétonniers, sont intimement liés à notre intérêt personnel et à notre qualité de vie. Quand on sort de chez soi, c'est très souvent pour faire des courses<sup>259</sup> et quand on manipule des trains



*Les commerces indépendants locaux sont intimement liés à notre intérêt personnel et à la qualité de la vie dans nos communautés. Photo : AdobeStock.*



électriques chez le marchand local de jouets ou que l'on essaie un sac à dos dans une boutique de sports, cela ajoute à l'acte d'achat un plaisir sensoriel et social qui dépasse de loin l'échange d'argent contre des biens. En même temps, ces magasins créent une économie ancrée dans des relations à multiples facettes; le propriétaire de la librairie habite le même quartier que ses vendeuses et ses clients; quant au propriétaire de la quincaillerie, il finance l'équipe locale de la Little League, où les enfants jouent au baseball.

Vues dans le contexte d'une seule interaction, ces connexions semblent dérisoires, mais prises ensemble, elles créent un sens tangible et définissent largement notre sens du lieu et de l'appartenance. La recherche a montré des liens puissants entre une communauté commerciale vivante et des retombées positives qui vont du lien social à l'engagement citoyen.

Acheter chez Amazon est un acte solitaire – on oublie alors facilement que dans nos interactions économiques, nous ne sommes pas uniquement des consommateurs. Nous sommes aussi des voisins, des employés, des entrepreneurs, des producteurs, des contribuables, des résidents, des citoyens, etc., avec des besoins et des désirs qui ne se résument pas à la commande en un seul clic.

Si Amazon s'est mis à ouvrir des magasins, ces points de vente physiques sont essentiellement conçus pour soutenir ses ventes en ligne et, tant du point de vue de la quantité que de la qualité, les kiosques et les points de retrait où les clients vont chercher les appareils ou les articles alimentaires commandés en ligne ne sauraient remplacer les magasins indépendants dont le propriétaire habite sur place. Dans le même temps, la domination d'Amazon et le fait que tout un chacun l'identifie aux achats en ligne empêchent le public de voir que l'e-commerce peut être très différent de celui que pratique ce mastodonte. De nombreux chefs d'entreprise locaux sont des entrepreneurs avisés qui créent des modèles d'e-commerce différents, permettant à leurs clients de faire leurs achats sans se déplacer mais, contrairement au modèle Amazon, ils conservent une implantation locale.

## La lèpre des centres-villes : les vitrines vides

Les magasins en dur – qu'il s'agisse de magasins indépendants locaux ou de grandes chaînes nationales – ont beaucoup souffert de la croissance fulgurante d'Amazon, qui s'est traduite par la mort lente ou subite de nombreux locaux commerciaux. Il ne se passe pas de semaine sans que les médias nous annoncent la fermeture de dizaines, voire de centaines de surfaces de vente<sup>260</sup> : Macy's en a fermé 100 en août 2016<sup>261</sup>, Staples, 242 entre 2014 et 2015 et Office Depot 349 pendant la même période<sup>262</sup>. La chaîne Sports Authority et les 463 magasins qui lui restaient ont carrément cessé toute activité. Le tiers des 1200 centres commerciaux que compte le territoire américain est mort ou moribond<sup>263</sup>.

Ces commerces ferment pour de nombreuses raisons, entre autres la construction massive de grandes surfaces au cours de vingt dernières années et la stagnation des revenus des ménages. Il n'en demeure pas moins que l'expansion d'Amazon est l'une des principales causes. Comme l'a noté un analyste du commerce de détail en 2015, « Amazon a joué un rôle crucial dans l'évolution structurelle fatale aux magasins en dur et il en détruira sans doute bien d'autres dans les années à venir<sup>264</sup>. »

Notre analyse estime qu'en 2015, la croissance de la part de marché d'Amazon s'est traduite par la fermeture de 14 millions de mètres carrés de surfaces de vente<sup>265</sup>. Pour mettre les choses en perspective, c'est l'équivalent de 700 hypermarchés, plus 22 000 commerces de centre-ville. Ces surfaces commerciales désertes continueront à augmenter à mesure qu'Amazon poursuivra son expansion.





« Amazon a joué un rôle crucial dans l'évolution structurelle fatale des magasins en dur, et il en détruira sans doute bien d'autres dans les années à venir. », notait un analyste en 2015.

Quand les grandes surfaces ferment, c'est le public qui en pâtit. Non seulement la ville voit ses rentrées fiscales amputées, mais elle est confrontée à de nouvelles dépenses car la criminalité augmente, les services publics coûtent toujours aussi cher et, souvent, il faut restaurer la viabilité du site ou, au moins, l'empêcher de faire baisser la valeur des autres locaux commerciaux situés à proximité. Après s'être battues, des décennies durant, contre les nombreux effets négatifs des hypermarchés, les municipalités se retrouvent face à d'immenses centres commerciaux déserts et à une économie locale vidée de sa substance.

Quand le *mall* situé près de l'université d'Austin, dans le Texas, a commencé à décliner, la direction a constaté avec inquiétude que la délinquance augmentait et que d'autres locaux commerciaux ou d'habitation commençaient à ne plus trouver preneur. Elle a finalement décidé qu'elle n'avait d'autre choix que de racheter elle-même ces locaux. Quand un *mall* se dégrade, « C'est toute la communauté des alentours qui commence à se détériorer », a expliqué le directeur. Il emprunta 386 millions de dollars pour adapter l'espace à ses besoins<sup>266</sup>.

Confrontées au problème des centres commerciaux moribonds et des hypermarchés vides, la plupart du temps, les villes les rachètent et les

rasent. C'est ce qui s'est passé à Smithfield, dans le Michigan : la municipalité a déboursé 2,4 millions de dollars pour racheter le Northland Center, en prévoyant de dépenser jusqu'à 10 millions de dollars de plus pour le démolir. « Nous l'avons acheté parce que nous ne voulions pas que cet immense espace commercial déserté devienne une plaie pour la vie locale », expliqua le maire à l'époque<sup>267</sup>.

Si la collection de *malls* et de grandes surfaces abandonnées a été au moins partiellement quantifiée, il est plus difficile de chiffrer les fermetures de magasins indépendants en centre-ville. Leurs conséquences sur la vie locale sont pourtant encore plus graves. Lors d'une enquête réalisée auprès de 3 000 propriétaires de commerces indépendants dans l'ensemble du pays, 70 % d'entre eux ont pointé du doigt la concurrence des grands acteurs de l'e-commerce. « Cette année, le père Noël, c'était Amazon et, dans notre rue, il n'y avait personne pour faire des courses » écrivit l'une des personnes interrogées, propriétaire d'un magasin de cadeaux et de décoration.

## Des rentrées fiscales en chute libre

En 2015, la petite ville de Portland, dans le Maine, a adopté un budget de 323 millions de dollars<sup>268</sup> destiné à financer toutes sortes de dépenses, depuis la création de nouveaux postes de policiers jusqu'à l'amélioration des espaces verts, le déneigement des rues et la gestion de la bibliothèque. 55 % des recettes provenaient des impôts fonciers, dont près de 40 % provenaient eux-mêmes des locaux commerciaux<sup>269</sup>.

Portland n'est qu'un exemple parmi tant d'autres – la plupart des villes ont une structure financière similaire : la fiscalité foncière est l'une des princi-

pales sources de revenus tant des États que des collectivités locales. Les entreprises, en particulier, portent une part disproportionnée du fardeau. Dans 39 États, le taux de la fiscalité foncière est plus élevé pour les locaux industriels et commerciaux que pour le résidentiel. L'écart est tel que l'impôt foncier moyen pour un local commercial, aux États-Unis, est supérieur de 1,7 à celui d'un logement; à Denver le ratio passe à 3,5 et à New York, le mètre carré commercial est six fois plus imposé que la même surface en logement<sup>270</sup>.

La recherche montre que les commerces situés dans des quartiers polyvalents, où l'on peut se déplacer à pied, sont particulièrement précieux pour les finances municipales. Ils génèrent en effet des rentrées relativement élevées au titre de la fiscalité foncière tout en pesant peu en termes de services publics. Une étude a, par exemple, examiné certains coûts comme l'entretien des routes et les services de sécurité publique et découvert que, dans le cas d'une ville du Massachusetts, les grandes surfaces et les centres commerciaux créaient un déficit net pour le contribuable – ils coûtaient plus en services qu'ils ne payaient d'impôts. De leur côté, les commerces de centre-ville généraient plus de recettes qu'ils ne coûtaient en termes de services publics, d'où un surplus de 326 dollars par 100 mètres carrés<sup>271</sup>. Une autre étude a démontré que si les politiques de développement économique favorisent souvent les grands projets comme les hypermarchés et les vastes entrepôts, les locaux à haute densité, d'usages variés, que tendent à occuper les commerçants indépendants génèrent des recettes fiscales nettement plus importantes<sup>272</sup>.

Amazon, lui, n'a pas à payer d'impôts fonciers sur des locaux commerciaux bien situés en centre-ville. En fait, il n'a aucune présence physique dans 20 États<sup>273</sup> et même dans ceux où il est physiquement implanté, ses centres logistiques occupent moins d'espace que les locaux commerciaux que le géant de l'e-commerce contraint à fermer; en outre, comme ils sont construits sur des terrains bon marché, on leur applique des taux fiscaux beaucoup plus faibles qu'au commerce traditionnel.

Cette absence de présence physique – qui se conjugue avec la mort de nombreux commerces de centre-ville – entraîne de graves conséquences pour les finances locales. Dans un rapport publié en 2016, Civic Economics estimait que la montée en puissance d'Amazon avait provoqué une baisse de 528 millions de dollars des recettes de la fiscalité foncière en 2015 et prévoyait que cette perte s'aggraverait encore à mesure qu'Amazon gagnerait des parts de marché. Ajoutons que, non content de creuser un trou béant dans la fiscalité foncière, Amazon continue à pratiquer d'autres formes d'évasion fiscale. Il ne collecte pas la taxe sur les ventes dans 16 États, ce qui représente un manque à gagner supplémentaire de 704 millions de dollars pour le fisc. Nous y reviendrons en détail dans la dernière partie.

Non seulement Amazon tarit les sources de recettes des collectivités locales, mais il leur impose dans le même temps des coûts croissants. Citons, par exemple, les infrastructures. Les poids lourds chargés de ses colis mettent le réseau routier à rude épreuve. Or non seulement Amazon ne paie pas les impôts destinés à son entretien, mais il exige que l'on en construise d'autres. Les autorités locales, toujours soucieuses de préserver l'emploi, se laissent convaincre<sup>274</sup>.

L'activité du géant du commerce en ligne entraîne d'autres coûts, comme l'augmentation du trafic. Dans une ville du New Jersey où il avait ouvert un nouveau centre logistique, la masse des employés se rendant au travail en voiture créait des embouteillages et le nombre d'accidents avait augmenté de 300 %. La ville avait dû affecter 5 policiers à la surveillance de circulation aux heures de pointe et les autorités avaient discuté longuement avec Amazon des horaires de son personnel et des améliorations de la desserte routière<sup>275</sup>.

---

## Une menace existentielle sur la vitalité des centres-villes

La vitalité des villes et la façon dont leurs rues animées créent du lien ont toujours été appréciées. Cette vitalité est largement liée au commerce de rue – que les gens fassent un tour à la pharmacie ou bavardent en faisant la queue à la supérette tandis que le propriétaire du magasin voisin refait sa vitrine et que les clients du disquaire d'en face ont droit à un concert. Dans la rue, les gens interagissent de mille manières ; ces contacts peuvent paraître triviaux mais, comme l'a écrit Jane Jacobs, grande théoricienne de l'urbanisme, leur somme ne l'est pas : « La somme de ces contacts informels, au niveau local – pour la plupart fortuits, le plus souvent associés au shopping, tissent un réseau de respect et de confiance mutuels. »<sup>276</sup>

Jane Jacobs écrivait ces lignes dans les années 1960, mais la valeur de la rue est aujourd'hui plus reconnue que jamais. Les enfants du millénaire et les seniors viennent en ville à la recherche de quartiers où l'on peut se promener à pied et de l'animation du centre-ville. Les business schools enseignent les théories de la « sérendipité » (façon de copier la manière dont les idées jaillissent quand les gens se rencontrent par hasard) tandis que des villes comme Minneapolis ou Cincinnati investissent dans une infrastructure privilégiant les piétons et les espaces publics. Même des villes comme Carmel, banlieue d'Indianapolis, élaborent des politiques d'urbanisation qui font la part belle aux immeubles à plusieurs étages

et aux parkings souterrains afin d'améliorer la qualité de vie dans la rue. « L'idée, c'est que les gens puissent aller partout à pied, explique le maire »<sup>277</sup>.

Même Amazon reconnaît l'intérêt des centres-villes, en tous cas pour ce qui le concerne. S'il se garde d'offrir à ses employés des avantages comme en proposant d'autres sociétés hi-tech, comme une cantine ou des tickets-restaurants, Jeff Bezos maintient son siège au cœur de Seattle. Peu après avoir fondé Amazon à Bellevue, dans la banlieue de Seattle, il l'a transplanté en centre-ville et, aujourd'hui, il y occupe plus de 10 pâtés de maisons et encourage ses employés à venir au bureau à pied. « Nous aurions à coup sûr pu économiser beaucoup d'argent en construisant notre siège en banlieue, mais, pour nous, il était important de rester en ville », écrivait en 2013 Bezos dans sa lettre aux actionnaires. « Nos salariés bénéficient de communautés existantes... Je crois aussi qu'un siège implanté en milieu urbain contribuera à ce qu'Amazon reste vibrant, attire les meilleurs talents et favorise la santé et le bien-être de notre personnel. » Comme l'a noté le *New York Times*, « Monsieur Bezos mise sur Seattle et l'Amérique urbaine<sup>279</sup>. »

---

**Amazon admire peut-être les villes et leurs rues animées, mais sa montée en puissance menace leur survie. À part le travail et l'école, la plus grande partie de nos sorties, quand nous quittons notre domicile, consistent à aller faire des courses.**

---

Amazon admire peut-être les villes et leurs rues animées, mais sa montée en puissance menace leur survie. À part le travail et l'école, la plus grande partie de nos sorties, quand nous quittons notre domicile, consistent à aller faire des courses<sup>280</sup>. Si un petit tour dans les magasins pour aller acheter des pâtes, de la peinture ou une paire de chaussures de sport donne de multiples occasions de rencontrer des gens et de bavarder avec

eux, commander les mêmes articles chez Amazon se résume à quelques mots tapés sur un clavier, un coup d'œil aux produits proposés et un clic. Dans le monde d'Amazon, les gens sont réduits à leur dimension de consommateurs et la consommation se fait en solitaire. C'est une vision lourde de conséquences profondes pour nos communautés et le lien social qui les cimente.

« Quand un centre-ville stagne ou se désintègre, la ville, en tant qu'environnement social de l'ensemble, commence à souffrir », écrivait Jane Jacobs. Les personnes qui devraient se retrouver ne se retrouvent plus, les idées et l'argent qui devraient se rencontrer ne se rencontrent plus. Au total, poursuivait-elle, faute d'un commerce vivant et d'interactions constantes, la ville « ne parvient plus à produire quelque chose de plus grand, socialement, culturellement et économiquement, que la somme de ses parties. »

---

## **Amazon affaiblit les commerçants indépendants, source importante de capital social**

La disparition des commerces locaux à mesure que les achats se réalisent de plus en plus souvent sur Amazon entraîne aussi la disparition d'un groupe de personnes essentielles à la bonne santé de la ville : leurs propriétaires. Si Amazon et les autres entreprises géantes opèrent à plusieurs centaines de kilomètres et à de nombreux échelons hiérarchiques de la plus grande part de leur clientèle, les propriétaires de commerces indépendants entretiennent des liens étroits avec leur personnel, leurs cli-

ents et l'ensemble de la communauté locale. Ces liens s'accompagnent de bénéfices tangibles.

Prenez la participation politique. Dans les comtés dont l'économie est dominée par quelques très grandes entreprises, la recherche sociologique a montré que les gens votent moins, s'intéressent moins à la vie politique et à l'actualité, lisent moins les journaux locaux, participent moins à la vie associative et s'engagent moins dans le militantisme. Cette concentration économique, écrivent les chercheurs, se traduit par l'érosion de « la classe moyenne indépendante de petits patrons propriétaires... Nous avons constaté que son absence signale également l'absence d'esprit civique parmi les résidents locaux<sup>281</sup>. » Dans leur article, les chercheurs établissent un lien avec les contributions que ces propriétaires locaux de TPE apportent à la confiance mutuelle, aux relations sociales transversales et à la « capacité de résoudre les problèmes » de la communauté. Ces petits chefs d'entreprises s'impliquent davantage dans leur communauté, écrivent-ils, en partie parce que « les améliorations qu'ils lui apportent leur profitent en général aussi, beaucoup plus qu'aux entreprises ayant leur siège ailleurs. »

D'autres recherches ont révélé des liens aussi puissants entre l'existence d'un groupe de petits chefs d'entreprises propriétaires et le capital social, l'engagement civique et le bien-être. Une économie constituée de petites entreprises est corrélée à une criminalité plus faible et une meilleure santé publique, a montré une étude, les auteurs en concluant que cela résultait d'une plus grande « efficacité collective », c'est-à-dire l'aptitude à travailler ensemble au bien mutuel, dans ces communautés<sup>282</sup>. D'autres chercheurs ont constaté que la présence de patrons propriétaires d'entreprises ou de commerces à taille humaine était positivement corrélée avec l'attachement des salariés à leur entreprise<sup>283</sup> et que les comtés où les commerces indépendants tiennent une plus grande place qu'ailleurs perdent moins de population que les autres, surtout en ce qui concerne les résidents ayant fait des études supérieures<sup>284</sup>. Une autre étude a montré que la présence d'un





*La vitalité des villes est liée au commerce ayant, littéralement, pignon sur rue, et la recherche a découvert des liens puissants entre les propriétaires de ces magasins indépendants et le capital sociétal.*

magasin Walmart réduisait le nombre per capita d'associations génératrices de capital sociétal, comme les églises, les organisations politiques et les groupes d'entreprises et était associée à une moindre participation électorale<sup>285</sup>. Les auteurs de l'étude formulaient l'hypothèse que la diminution du capital sociétal résultait de la disparition des firmes locales et du déclin du centre-ville, Walmart s'étant arrogé une grande part du marché de la distribution locale. Ce processus est encore plus marqué quand les clients délaissent les magasins locaux en faveur d'Amazon, dont la présence locale est encore plus restreinte.

La recherche décrit clairement quelque chose que beaucoup d'Américains comprennent aussi intuitivement : les commerces locaux et leurs propriétaires jouent un rôle essentiel dans la vie de la communauté. Outre leur immense contribution à des indicateurs économiques comme le dynamisme des affaires, la création d'emplois et l'innovation, leurs patrons exercent également des fonctions vitales, tant sociales que civiques. Elles s'expriment dans des chiffres concrets comme la participation électorale et le nombre d'associations ou au travers d'expériences vécues, non quantifiables, comme un engagement politique.

Mais beaucoup de ces fonctions sont également liées à quelque chose de plus abstrait, à savoir qu'une économie composée de petites entreprises diverses et indépendantes qui reflètent aussi un certain nombre de valeurs – la capacité d'agir personnellement, l'auto-détermination et la maîtrise de son environnement local – qui sont au cœur même de l'histoire américaine. Quand on parle de l'impact d'Amazon, ces valeurs sont souvent passées sous silence au profit de questions comme l'automation ou la capitalisation boursière, mais elles sont bel et bien en danger.

## Une invasion sournoise

Le fait qu'Amazon n'ait aucune présence locale n'est pas seulement une menace pour les villes et leurs résidents, elle pose un problème sur la façon d'affronter ce géant. Son invisibilité empêche largement le grand public de faire le lien avec ses impacts et complique la réaction sur le terrain, comme la résistance que les citoyens et les villes ont réussi à déployer contre Walmart et d'autres grandes surfaces, mais pas encore contre Amazon.

Quand on réfléchit à la façon d'affronter les menaces qu'Amazon fait planer sur nous, les campagnes qui ont été menées contre Walmart offrent des exemples instructifs. Entre 1998 et 2005, plus du tiers des projets de nouveaux magasins de la chaîne ont suscité des protestations locales qui ont réussi, dans 65 % des cas, à en empêcher la réalisation. « Le principal obstacle à l'expansion de Walmart a été la mobilisation des militants locaux », ont constaté des chercheurs de Columbia et de Stanford<sup>286</sup>. Pour en citer un exemple, quand le géant de la distribution a annoncé son projet de construire une grande surface de 18 000 m<sup>2</sup> carrés à Damariscotta, une bourgade de 2 000 habitants située dans le Maine,

alors qu'il commençait déjà à susciter la controverse dans tout le pays, les habitants, galvanisés, réussirent à rassembler suffisamment de signatures pour présenter aux électeurs une mesure visant à plafonner la taille des magasins de Damariscotta. Celle-ci fut votée haut la main, avec une énorme participation électorale. Les contestataires décidèrent ensuite les autres villes de la région à réagir de la même manière<sup>287</sup>.

Dans ce genre de combats sur le site, les citoyens ont un but de protestation clair. Les grandes surfaces sont visibles dans le paysage. Quand un magasin Walmart ouvre près d'une agglomération et que la supérette qui y était implantée de longue date ferme six mois plus tard, le lien de cause à effet apparaît clairement à tout un chacun.

Amazon n'étant nulle part, ses impacts sont plus insidieux. Le géant de l'e-commerce laisse bien derrière lui de petits signes - une camionnette blanche ornée de son logo, des piles de cartons sur le trottoir le jour de la collecte des déchets recyclables - mais quand le magasin local de jouets ferme, il est difficile de savoir combien de ses clients avaient commencé à commander chez Amazon.

Amazon infiltre lentement nos quartiers, mais dans le même temps, il est important de considérer que, même dans son secteur d'activité, tout le commerce en ligne ne suit pas son exemple. Dans tout le pays, des commerces indépendants créent des modèles d'e-commerce qui leur permettent de mieux servir leurs clients tout en continuant à opérer à l'échelle de leur communauté locale. Dans le Michigan, le magasin d'équipement pour l'athlétisme Gazelle Sports a vu ses ventes en ligne passer de 2 % à 6 % de son chiffre d'affaires au cours des deux dernières années<sup>288</sup>, et à Washington, la librairie Politics & Prose a enregistré une croissance de plus de 20 % de ses ventes en ligne entre 2014 et 2015 et a récemment encore amélioré son site web<sup>289</sup>.

Beaucoup d'autres magasins locaux trouvent le moyen d'utiliser la technologie pour renforcer leur aptitude à fournir communication, praticité et connexion à leurs clients, tournant délibérément le dos à l'acte d'achat en ligne solitaire et, pour ainsi dire hors sol. C'est vers ce genre d'exemple, ainsi que vers une réaction politique vigoureuse, qu'il faut se tourner pour commencer à neutraliser les impacts d'Amazon et créer une vision alternative de l'e-commerce dans nos villes et dans nos vies. ■



## Organiser la résistance politique face à Amazon

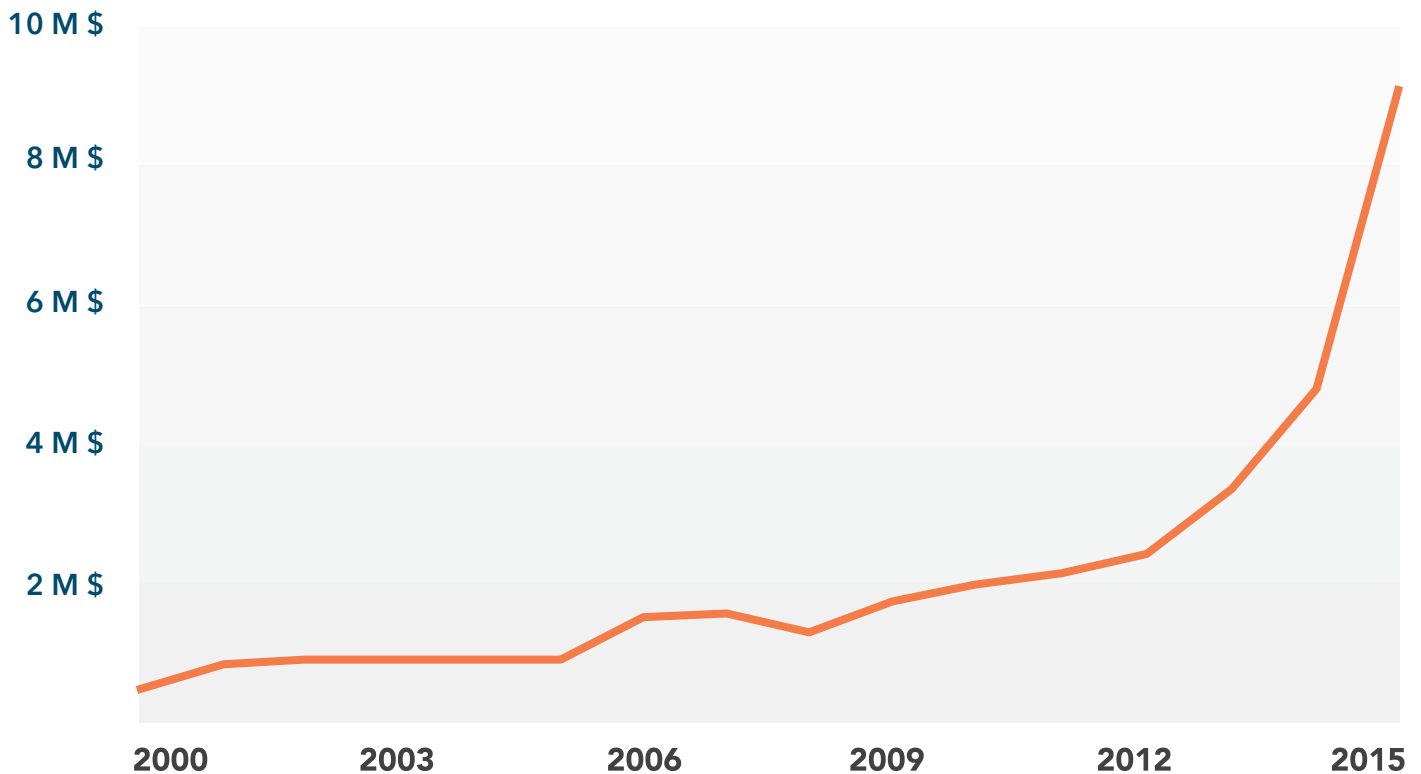
**Les pouvoirs publics doivent mettre fin aux subventions et avantages fiscaux généreux qui ont alimenté la croissance d'Amazon et adopter une politique susceptible de rendre l'économie numérique plus concurrentielle et plus équitable**

Quand Amazon a étendu ses tentacules, les uns après les autres, à de nombreux secteurs de l'économie, utilisant sa puissance de marché pour éliminer la concurrence et exploiter son personnel, quand il a fragilisé les structures financières et sociales qui sous-tendent nos communautés, on aurait pu espérer une vigoureuse réaction des élus. On aurait pu espérer qu'ils s'appuient sur les législations antitrust et du travail existantes pour demander des comptes à Amazon afin de le contraindre à permettre une concurrence libre et loyale et à offrir à son personnel des conditions de travail et une rémunération correctes. On aurait pu, autrement dit, espérer qu'ils imaginent de nouvelles politiques pour s'attaquer aux aspects inédits de la puissance d'Amazon.

*Photo : Robert Scoble.*



## Le budget lobbying d'Amazon, 2000-2015



Source : Open Secrets, The Center for Responsive Politics, consulté le 23 mai 2016.

Mais c'est exactement le contraire qui s'est passé. Dès la fondation d'Amazon en 1995, et tout au long de son expansion effrénée au cours des années récentes, Jeff Bezos a esquivé ses obligations publiques tout en s'assurant les faveurs du gouvernement – ces deux pratiques sont au cœur de sa stratégie et nombre de responsables politiques l'ont soutenu avec empressement.

Nous allons commencer par documenter la façon dont Amazon finance largement ses investissements grâce aux deniers publics et aux traitements de faveur qu'il obtient des élus. Nous présenterons une nouvelle recherche montrant qu'il a négocié entre 2005 et 2014 de lucratives subventions publiques pour plus de la moitié des 77 centres logistiques et autres grands entrepôts construits durant cette période. Nous examinerons la longue histoire, encore d'actualité, de la façon dont Amazon s'arrange pour ne pas payer la taxe sur les ventes et comment cet avantage concurrentiel continue à gonfler ses ventes aux dépens des magasins en dur. Nous verrons aussi qu'il utilise un paradis fiscal pour éviter de

payer les impôts fédéraux – réduisant ainsi son imposition à moins du tiers de ce que paient ses concurrents.

Si nous ne connaissons pas la valeur précise des avantages fiscaux et subventions reçues par Amazon au cours de ses 21 ans d'existence, les chiffres disponibles montrent que leur total dépasse certainement les bénéfices de la firme depuis sa création. En d'autres termes, si Amazon avait appliqué les mêmes règles du jeu que ses petits concurrents ne jouissant pas de la même influence politique, il aurait dû pratiquer des prix de vente plus élevés, ralentir son expansion, voire les deux à la fois. Bezos semble considérer ces faveurs comme essentielles au maintien de la domination d'Amazon. Entre 2012 et 2015, il a pratiquement quadruplé son budget lobbying et dépense aujourd'hui davantage pour acheter de l'influence politique à Washington que beaucoup d'autres grandes entreprises, y compris Walmart et Apple<sup>290</sup>. Amazon a également recruté récemment plusieurs grands cabinets de lobbying à Washington<sup>291</sup>, dont l'un des plus célèbres



spécialistes de la législation antitrust<sup>292</sup>. Enfin, en 2013, Bezos s'est offert le *Washington Post*.

Nous passons ensuite à la question de savoir comment les citoyens et les responsables politiques devraient réagir face à Amazon. Nous plaçons pour que soit restaurée la large palette d'objectifs qui a guidé l'application de la législation antitrust durant une bonne partie du XX<sup>e</sup> siècle et proposons d'utiliser ces politiques pour scinder Amazon en un certain nombre d'entreprises distinctes, l'empêcher d'utiliser ses ressources financières considérables pour couler ses concurrents et exiger de lui des pratiques loyales, non discriminatoires, tant vis-à-vis des personnes ou des entreprises qui vendent sur sa plateforme que vis-à-vis ses clients. Nous demandons aussi une révision de la législation du travail, tant au niveau des États qu'au niveau fédéral, afin de protéger les droits des salariés de l'économie numérique. Il s'agit en particulier de renforcer la protection des intérimaires et d'empêcher les qualifications de poste délibérément mensongères, les employés étant souvent rangés dans la catégorie des travailleurs indépendants afin d'échapper aux normes en termes de rémunération et de durée du travail. Enfin, nous invitons les élus locaux à cesser d'offrir à Amazon des subventions et des avantages fiscaux et à revoir leur politique de développement économique afin de prendre en compte les bénéfices qu'apportent à la communauté les commerces locaux indépendants.

---

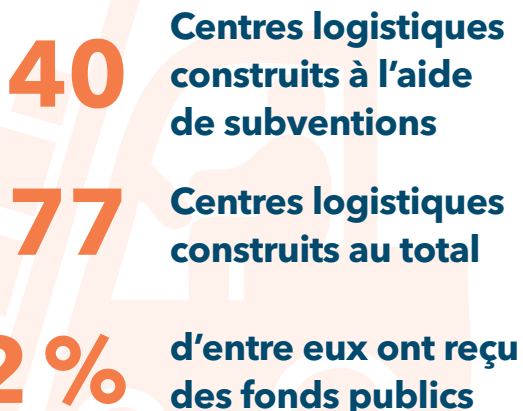
## Un réseau logistique construit largement grâce aux fonds publics

En 2014, Amazon a construit le premier de deux gigantesques entrepôts à Kenosha, dans le Wisconsin, au bord de l'Interstate 94 – à 15 kilomètres de la frontière avec l'Illinois et à 80 kilomètres de Chi-

cago, l'emplacement était idéal pour sa stratégie. À l'époque, Amazon n'avait aucun entrepôt dans l'Illinois et n'avait donc pas à collecter la taxe sur les ventes pour les commandes livrées aux résidents de cet État, avantage concurrentiel dont la recherche montre qu'il augmente les ventes de près de 10 %, ce qui représente environ 200 millions de dollars par an dans un État de la taille de l'Illinois<sup>293</sup>. Trouver le moyen de préserver cet avantage concurrentiel tout en ouvrant des entrepôts proches de la région de Chicago et de ses 10 millions d'habitants posait un dilemme à Amazon. Kenosha était la solution idéale. Mieux encore, si Amazon avait clairement besoin de Kenosha plus que Kenosha n'avait besoin d'Amazon, ce dernier s'arrangea pour extorquer 27,3 millions de dollars de fonds publics, au niveau local et au niveau de l'État, pour s'y installer<sup>294</sup>. « C'est du gagnant-gagnant pour tout le monde », déclara le gouverneur Scott Walker lors de la cérémonie d'inauguration<sup>295</sup>.

L'année suivante, cherchant à augmenter sa capacité dans la région de Chicago, Amazon décida d'ouvrir son premier centre de traitement des commandes dans l'Illinois, abandonnant ainsi finalement, au bout de 21 ans, l'avantage concurrentiel de la taxe sur les ventes. L'emplacement choisi fut Joliet, hub logistique en pleine croissance au sud-ouest de Chicago. L'Illinois se débattait alors avec la crise budgétaire qui finirait par se traduire par des licenciements et la suppression de certains services publics – Amazon réussit cependant à obtenir une exemption fiscale de dix ans, ce qui représentait environ 10 millions de dollars<sup>296</sup>.

## Proportion d'entrepôts Amazon ayant bénéficié de subventions publiques, 2005-2014



Sources : analyse de l'Institute for Local Self-Reliance ; « Amazon Global Fulfillment Center Network », MWPVL International, consulté en mai 2016 ; « Subsidy Tracker : Amazon.com », Good Jobs First, consulté en mai 2016.

Quelques mois plus tard, début 2016, Amazon décidait de construire deux centres logistiques à Edwardsville, dans l'Illinois. Cette fois encore avec le soutien financier de l'État, les autorités municipales ayant accepté d'exempter pendant dix ans Amazon de taxes foncières pour ces deux entrepôts. La valeur de ce cadeau ne sera connue que lorsque leur construction sera achevée<sup>297</sup>. Comme Kenosha, Edwardsville a une valeur stratégique pour Amazon. L'agglomération faisant partie de la zone métropolitaine de St Louis, Amazon peut livrer sa marchandise à ses habitants, mais elle est située au-delà de la frontière du Missouri, où Amazon n'a pas de présence physique, ce qui veut dire qu'elle n'est pas tenue de collecter la taxe sur les ventes.

Dans le même temps, à Joliet, Amazon annonçait vouloir construire un second entrepôt et cette fois encore, l'État lui offrit 20 millions de déductions fiscales, deux fois plus que pour le premier<sup>298</sup>.

Arracher ce genre d'incitations au développement économique a constitué une partie vitale de la stratégie d'expansion d'Amazon au cours des dix dernières années, comme le montre notre étude de dizaines de cas similaires. Avant 2005, Amazon n'exploitait qu'un petit nombre d'entrepôts, dont il

choisissait les emplacements surtout dans la perspective d'optimiser l'avantage concurrentiel dû à l'absence de taxe sur les ventes. Mais au fil de son expansion, il a commencé à miser de plus en plus sur la rapidité de livraison et, à partir de 2010, Amazon a repensé sa stratégie logistique afin de commencer à avoir un centre logistique à proximité de toutes les grandes villes américaines. Cela supposait de renoncer à l'exemption de la taxe sur les ventes dans de nombreux États - Amazon affuta donc son aptitude à obtenir d'autres genres d'exemptions fiscales, s'attachant particulièrement à convaincre les autorités locales de subventionner ses nouveaux entrepôts, stratégie qui s'est révélée très payante.

En rapprochant la liste des 77 centres logistiques et des autres grands entrepôts construits aux États-Unis par Amazon entre 2005 et 2014 des données du Subsidy Tracker (un projet de Good Jobs First) et d'informations collectées dans la presse, nous avons découvert qu'Amazon avait reçu des fonds publics pour au moins 52 % de ces établissements, le total de ce pactole s'élevant à 613 millions de dollars. Il faut y ajouter les 147 millions de dollars



Amazon a obtenu 27,3 millions de dollars de subventions publiques pour construire cet entrepôt à Kenosha, Wisconsin.

reçus pour ses data centers durant la même période. Au total, cela fait 760 millions de dollars, ce qui représente 17 % du bénéfice extériorisé durant cette période. Comme nous nous sommes heurtés à des limites en termes de disponibilité des données, notre analyse n'a certainement pas tenu compte de tous les accords négociés par Amazon au cours de cette période, les chiffres sont donc certainement inférieurs à la réalité.

Nous avons constaté qu'Amazon avait décroché des subventions un peu partout: 61 millions à West Columbia, en Caroline du sud<sup>299</sup>, 43 millions à Baltimore<sup>300</sup>, 12 millions à Fall River, dans le Massachusetts<sup>301</sup>, 18 millions à Etna, dans l'Ohio<sup>302</sup> pour ne citer que quelques cas. Et même quand ses recettes explosaient, les demandes de subventions ne ralentissaient pas. Notre analyse a constaté qu'en 2014, Amazon annonçait un flux de trésorerie disponible de 2 milliards de dollars<sup>303</sup>, ce qui ne l'a pas empêché de soutirer aux collectivités locales et aux États concernés des aides publiques d'une valeur estimée à 66 millions de dollars.

Si les élus acceptent ces transactions, c'est essentiellement parce qu'Amazon promet de créer des emplois. Mais en fait, l'expansion d'Amazon en détruit plus qu'elle n'en crée, au niveau national et pratiquement dans chaque État, comme nous l'avons montré en détail dans la seconde partie de ce rapport. Mark Meinster, directeur général de Warehouse Workers for Justice, s'émerveille de l'exploit: les dirigeants d'Amazon ont « pris la décision de tout miser sur la livraison le jour même et d'étrangler les magasins en dur et ils ont réussi à ce que cette stratégie soit largement financée par des fonds publics. »<sup>304</sup>

## Un cas emblématique de l'optimisation fiscale d'Amazon: la taxe sur les ventes\*

Depuis sa fondation et de longues années durant, Amazon a réussi à ne pas collecter la taxe sur les ventes dans la plupart des États. Aujourd'hui encore, il en reste 16 où pratiquement tous ses concurrents sont contraints par la loi à la collecter – mais pas Amazon. Cela lui confère un avantage concurrentiel structurel dont la valeur varie d'un État à l'autre, mais le cumul de la taxe locale et de celle de l'État concerné se situe généralement entre 6 % et 10 %<sup>305</sup> du prix public.

Économiser la taxe sur les ventes<sup>306</sup> ajoute à l'attrait d'Amazon aux yeux des consommateurs et entraîne une certaine proportion de ses ventes. Dans une étude de 2016, des économistes de l'université d'État de l'Ohio ont étudié les dépenses de 275 000 ménages. Ils ont constaté qu'après qu'Amazon ait commencé à faire payer la taxe sur les ventes, les clients avaient réduit de 9,4 % leurs achats sur son site, et de 29,1 % pour les articles dont le prix était supérieur de 250 dollars<sup>307</sup>. Si la taxe sur les ventes conserve une telle importance à ce stade du développe-

### \* Une taxe sur la vente, ou taxe sur les ventes,

est une taxe appliquée notamment aux États-Unis et au Canada. Il s'agit d'un impôt indirect sur la consommation prélevé au point d'achat pour certains biens et services. Ce type de taxe est généralement calculé comme un pourcentage du prix final au consommateur et se rajoute au prix (« hors taxes », tax-exclusive) ou s'y trouve déjà intégré (« taxes incluses », tax-inclusive).

La taxe sur les ventes est à la charge du consommateur final uniquement; tout acheteur intermédiaire doit produire un certificat de revente pour s'en dégager et les taxes sur la vente

sont prélevées pour tout acheteur qui ne pourrait produire un tel document.

Aux États-Unis, la « taxe sur les ventes » est fixée par chaque État et va de 0 % (Oregon, Alaska, Montana, New Hampshire, Nouveau-Mexique, et Delaware) à 8,75 % (Californie). Dans certains cas, des villes ou des comtés fixent également une taxe sur la vente, qui s'ajoute à la taxe d'État (le taux maximum est appliqué dans certains comtés en zones commerciales de l'Illinois avec 11,5 % au total). La moyenne nationale est d'environ 6 %.

ment d'Amazon, compte tenu de sa taille actuelle et de tous ses autres avantages aux yeux des consommateurs, on peut imaginer à quel point cet avantage concurrentiel, que le gouvernement lui a offert sur un plateau, a boosté la croissance d'Amazon quand ce n'était encore qu'une librairie en ligne ou au moment où il a introduit Prime en 2005 – le géant réalisait alors un CA de 8 milliards de dollars et était exempté de la taxe sur les ventes pratiquement dans tous les États du territoire américain.

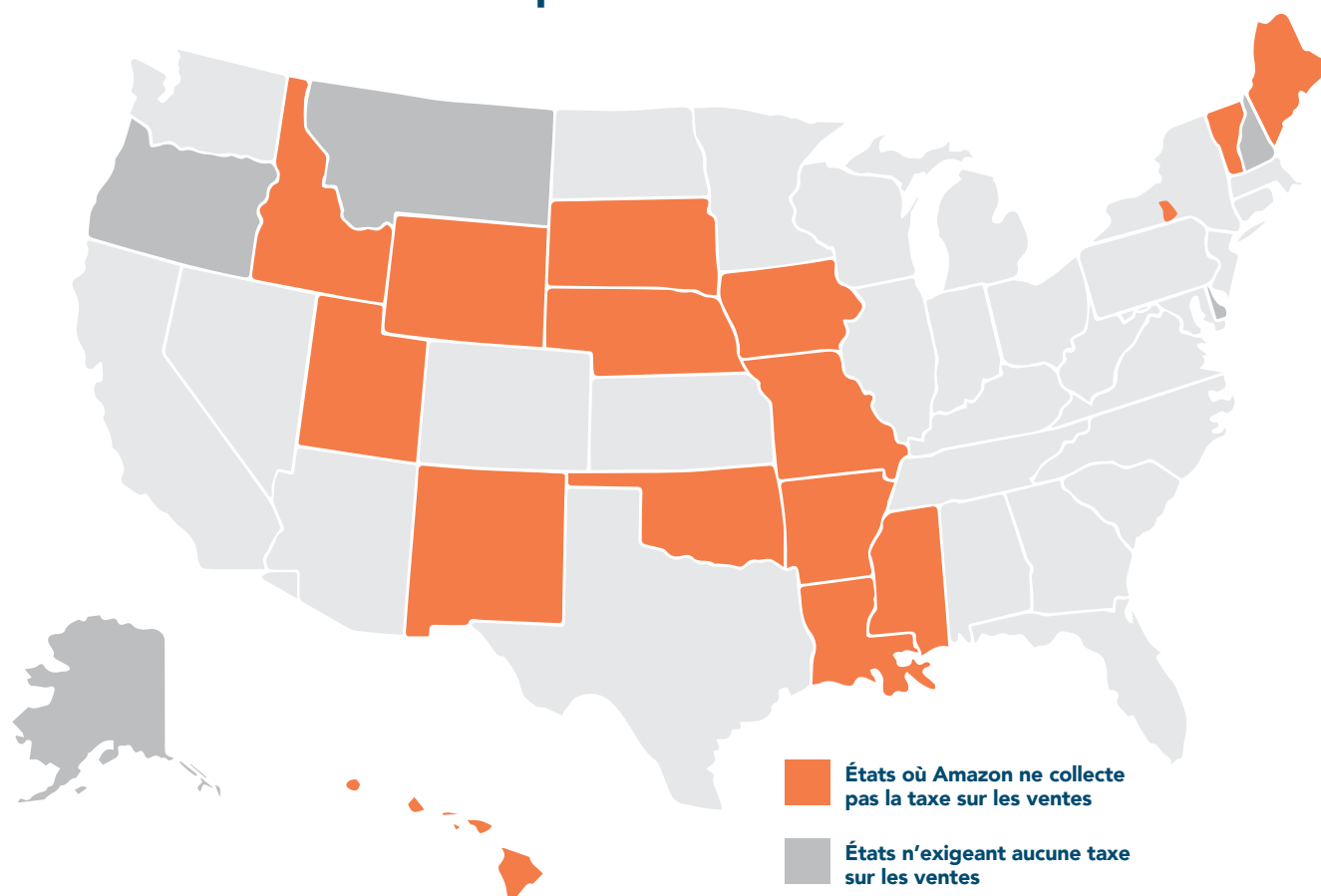
Si Jeff Bezos a minimisé la valeur stratégique de cette exemption, les actes d'Amazon, au fil des années, racontent une autre histoire. Ainsi Bezos a-t-il expliqué, lors d'une interview accordée à *Fast Company* en 1996, sa décision d'implanter son siège à Seattle: « Il fallait que ce soit dans un petit État. Dans la Vente par correspondance (VPC), vous devez faire payer la taxe sur les ventes aux clients qui résident dans un État où vous avez une présence... Nous avons d'abord pensé à la région de San Francisco, qui est la meilleure source du pays en termes de talents techniques.

Mais nous y avons renoncé, elle ne passait pas le test du petit État. »<sup>308</sup>

En grandissant, Amazon a déployé d'immenses efforts pour s'assurer que ses activités ne puissent être interprétées comme créant un « *nexus* » (présence physique dans un État), ce qui l'aurait obligé à collecter les taxes sur les ventes. À en croire une enquête réalisée en 2011 par des journalistes d'investigation du *Wall Street Journal*, Amazon tenait à jour une carte où l'on voyait les États où ses salariés n'avaient le droit de se rendre que munis de fausses cartes de visite indiquant qu'ils travaillaient pour une filiale et non pour Amazon – il s'agissait d'éviter que leur activité ne constitue un *nexus*<sup>309</sup>.

Quand l'expansion d'Amazon l'a amené à construire des entrepôts dans de nouveaux États, il a fait pression sur les autorités pour obtenir l'autorisation de ne pas collecter la taxe sur les ventes pour les marchandises livrables sur leur territoire. Par exemple, en Caroline du Sud, il avait négocié avec le gouverneur et obtenu de continuer à ne pas y

## États où Amazon ne collecte pas la taxe sur les ventes





collecter la taxe alors même qu'il y construisait des entrepôts<sup>310</sup>. Quand les élus locaux manifestèrent leur mécontentement, Amazon stoppa la construction et ne la relança que lorsqu'ils firent marche arrière. Au Texas, Amazon alla jusqu'à camoufler sa présence : il y possédait un entrepôt qui fonctionnait à l'insu des fonctionnaires du fisc local jusqu'à ce que les journalistes du *Dallas Morning News* ne découvrent le pot aux roses. Quand l'État du Texas lui réclama 269 millions de dollars d'arriérés de taxe sur les ventes, Amazon menaça de fermer son entrepôt et de licencier des centaines de personnes. L'État du Texas annula sa dette<sup>311</sup>.

---

**Des économistes de l'université d'État de l'Ohio ont étudié les dépenses de 275 000 ménages. Ils ont constaté que lorsqu'Amazon a commencé à faire payer la taxe sur les ventes, les clients ont réduit de 9,4 % leurs achats sur son site.**

---

Pendant plus de dix ans, des propositions de loi ont été présentées au Congrès afin d'autoriser les États à étendre la taxe sur les ventes aux grands acteurs de l'e-commerce, qu'ils aient ou non une présence physique sur leur territoire. En 2013, le Sénat a voté à une écrasante majorité un texte allant en ce sens, mais les leaders de la Chambre des Représentants ont refusé d'inscrire ce texte à l'ordre du jour. Dans le même temps, une douzaine d'États, lassés d'attendre le Congrès et poussés par des commerçants indépendants locaux et leurs défenseurs, ont trouvé une manière de contraindre Amazon à collecter la taxe sur les ventes même s'il n'a ni entrepôt ni autre établissement sur le territoire<sup>312</sup>. Suite au changement de politique de ces États et au fait qu'Amazon installe des entrepôts dans davantage d'États, il collecte désormais la taxe sur les ventes auprès de la majorité de la population américaine.

Mais dans 16 États, dont certains ont une population importante, comme le Missouri, Amazon continue à pratiquer le hors taxe. Civic Economics, une firme de recherche, estime qu'en 2015, le

total de ces taxes non collectées s'élevait à plus de 704 millions de dollars<sup>313</sup>. Cette année-là, Amazon a publié des résultats bénéficiaires de 596 millions de dollars.

---

## « Une fiscalité extrêmement avantageuse »

En 2003, Amazon a décidé d'ouvrir un siège en Europe. Sachant que ses ventes explosaient en Grande-Bretagne et qu'il projetait de construire tout un réseau logistique en Allemagne, on aurait pu s'attendre à ce qu'il s'installe à Londres ou à Berlin. Il préféra implanter son siège au Luxembourg, pays minuscule mais offrant l'avantage d'être un paradis fiscal, où les entreprises peuvent mettre leurs profits à l'abri des autorités fiscales des autres pays. Cette installation a demandé la mise en place d'un montage complexe impliquant plusieurs sociétés écran reliées par une longue chaîne de transferts de paiements entre elles – Amazon a imaginé ce savant système pour réduire spectaculairement les impôts payés aux États-Unis et en Europe<sup>314</sup>.

Amazon bénéficie depuis de ce que Simon Marks, journaliste d'investigation pour *Newsweek*, appelle « Une fiscalité extrêmement avantageuse »<sup>315</sup>.

De nombreuses investigations ont été conduites pour savoir si ce système d'évasion fiscale était légal ou non. L'IRS poursuit Amazon pour 1,5 milliard de dollars d'arriérés d'impôts, chiffre correspondant à deux ans seulement, 2005 et 2006. D'autres enquêtes ont été lancées par la France,

l'Italie et l'Union Européenne. La pression exercée par le Parlement britannique a conduit Amazon à cesser d'utiliser son système d'évasion fiscale en Grande-Bretagne l'année dernière.

Quel que soit le résultat de ces poursuites, le système d'optimisation fiscale d'Amazon l'a incontestablement aidé à acquérir une puissance formidable sur le marché en lui permettant d'être imposé à un taux très inférieur à celui de la plupart de ses concurrents. Entre 2008 et 2012, Amazon a payé des impôts fédéraux au taux effectif de 9 % environ, c'est-à-dire moins du tiers du taux moyen payé par les autres détaillants, d'après l'Institute on Taxation and Economic Policy<sup>316</sup>. Et cet avantage continue: d'après *Newsweek*, au quatrième trimestre 2015, « Amazon n'a payé que 73 millions de dollars d'impôts pour un chiffre d'affaires de 35,7 milliards de dollars »<sup>317</sup>. Cela fait un taux de 2 % pour les impôts fédéraux.

Dans son rapport annuel de 2015, dans une section consacrée aux risques, Amazon explique à ses actionnaires à quel point sa rentabilité et son cash-flow disponible dépendent d'une évasion fiscale agressive et potentiellement illégale. « Si un ou plusieurs États ou pays étrangers réussissaient à nous obliger à collecter des taxes là où nous ne le faisons pas actuellement, cela pourrait se traduire par une dette fiscale considérable, y compris pour les ventes réalisées dans le passé, ainsi que par des amendes et des intérêts de retard ».



*Implanter un bureau au Luxembourg a demandé la mise en place d'un montage complexe impliquant plusieurs sociétés écran. Amazon a imaginé ce système pour réduire spectaculairement les impôts payés aux États-Unis et en Europe.*

## Les moyens à la disposition des pouvoirs publics pour s'attaquer à la puissance et aux impacts d'Amazon

Quand on commence à imaginer à quoi pourrait ressembler une version différente, plus concurrentielle et équitable de l'e-commerce, il est tentant de partir du principe que la vision d'Amazon est la seule possible. Après tout, il est, depuis le début, au centre de l'économie en ligne. Bezos voudrait nous faire croire, comme il l'a expliqué pour l'industrie du livre, que les nombreuses conséquences de la prise du pouvoir par Amazon que nous documentons dans le présent rapport ne sont que les contrecoups inévitables du changement technologique, et que contester Amazon, c'est récuser la révolution numérique elle-même. Mais si l'on gratte le vernis moderne d'Amazon, la ressemblance est frappante avec les capitalistes sans vergogne d'un autre siècle, qui ont eux aussi profité des changements technologiques pour affirmer leur contrôle, faire obstacle à la concurrence et exploiter leurs salariés. La situation de l'époque avait elle aussi l'air inévitable, mais les Américains ont fini par réagir et, au fil du temps par promulguer une série de lois qui ont institué les marchés ouverts et des conditions de travail équitables. Cet effort a porté ses fruits: au cours des décennies suivantes, nous avons récolté les bénéfices d'une écono-

mie plus dynamique, plus concurrentielle et plus juste.

C'est vers cette époque, avec ses briseurs de trusts, sa méfiance à l'égard du pouvoir illimité des grandes entreprises, son combat pour la journée de travail de huit heures et un minimum d'autodétermination des salariés, que nous pouvons nous tourner pour y chercher l'inspiration pour réfléchir à des politiques encadrant l'économie numérique et la mettre au service de l'intérêt général. Esquissons maintenant les approches les plus prometteuses.

### Restaurer la concurrence à l'ère des plateformes Internet

Les lois antitrust que les Américains ont promulguées en réaction à ce premier âge d'or sont encore, d'une manière générale, en vigueur. Mais la façon dont nous les interprétons et dont nous les appliquons a changé radicalement<sup>318</sup>. Au moment où elles ont été adoptées et durant de nombreuses décennies, ces lois incarnaient un vaste ensemble d'objectifs et de valeurs. Elles visaient à protéger notre liberté en tant que producteurs ainsi que notre bien-être en tant que consommateurs et elles reconnaissaient que la concen-

tration du pouvoir économique menaçait non seulement l'économie mais aussi la démocratie. Ensuite, et cela a commencé il y a environ 35 ans, les responsables politiques, influencés par les théories d'économistes et de juristes associés à l'Université de Chicago, se sont mis à modifier systématiquement l'application de ces lois. Ces changements ont dépouillé la législation du volet consistant à protéger la concurrence et la liberté des marchés et cantonné l'action du régulateur à l'objectif étroit de maximiser l'efficacité économique. Cette nouvelle façon de penser s'est généralisée et nous avons fini par considérer la politique antitrust comme consistant uniquement à maintenir des prix bas pour les consommateurs.

Ce changement profond de l'idéologie guidant l'application de la législation antitrust nous a empêchés de voir les dangers qu'Amazon fait planer sur le commerce américain. Comme il semble, au moins à court terme, agir dans l'intérêt des consommateurs, les régulateurs ont eu tendance à fermer les yeux sur sa politique d'exclusion de la concurrence et sur le caractère prédateur de la façon dont il exerce son pouvoir – et sur ses effets dévastateurs sur la concurrence et la diversité du marché<sup>319</sup>. Comme nous l'avons noté ci-dessus, le Département de la Justice a même contribué à renforcer la puissance d'Amazon en 2012, quand il a accusé les éditeurs de collusion sur le marché du livre électronique, à une époque où Amazon contrôlait déjà 90 % des ventes de livres électroniques<sup>320</sup>.



*Si l'on gratte le vernis moderne d'Amazon, la ressemblance est frappante avec les capitalistes sans vergogne d'un autre siècle, qui ont eux aussi profité des changements technologiques pour imposer leur contrôle, faire obstacle à la concurrence et exploiter leurs salariés. Crédit Illustration : Udo J. Keppler.*

---

**Amazon fait désormais l'objet d'une surveillance plus attentive des responsables politiques ; de nombreuses voix s'élèvent pour réclamer une application plus stricte de la législation antitrust.**

---

Un nombre croissant d'universitaires, de responsables politiques et de défenseurs de l'intérêt général réclament la restauration d'une définition



plus large des objectifs et d'une application plus stricte de la législation antitrust (comme durant la plus grande partie du XX<sup>e</sup> siècle)<sup>321</sup>. Amazon, en particulier, est désormais dans leur collimateur. À en croire *The Capitol Forum*, plusieurs sénateurs font « circuler une lettre demandant au Département de la Justice de lancer une investigation officielle » et, au cours de deux audiences récentes de la Commission judiciaire du Sénat, « un groupe de sénateurs républicains et démocrates a également réclamé l'application plus rigoureuse [de la législation antitrust] aux monopoles des plateformes Internet », dont Amazon<sup>322</sup>. Au mois de juin, la sénatrice Elizabeth Warren a prononcé un discours largement couvert par les médias sur la politique antitrust, au cours duquel elle a cité Amazon comme constituant une menace particulièrement dangereuse<sup>323</sup>. L'Union Européenne et le Japon ont également ouvert des enquêtes antitrust sur Amazon<sup>324</sup>.

Les responsables politiques pourraient effectivement utiliser l'arsenal antitrust pour contrôler la puissance d'Amazon et apporter à l'économie davantage de concurrence et de dynamisme. Voici trois pistes :

- **Appliquer la législation antitrust existante afin d'empêcher Amazon d'utiliser ses ressources financières pour écraser ses concurrents** – Dans le sillage du cas opposant le gouvernement fédéral à la Standard Oil – qui avait maintenu sa position dominante en particulier en pratiquant le dumping dans certains marchés pour en éliminer les concurrents – le Congrès avait durci la législation antitrust pour interdire aux entreprises de vendre à perte « avec l'intention de détruire les concurrents en les empêchant d'exercer une activité rentable » et dans le but « d'acquérir un monopole »<sup>325</sup>. De nombreux États avaient par la suite adopté leurs propres textes législatifs, souvent connus sous le nom de « Fair-Trade laws », pour lutter contre les tarifs prédateurs. Les changements idéologiques qui ont bouleversé la politique antitrust dans les années 1970 et 1980 ont incité les régulateurs et les tribunaux à faire marche arrière et à ne plus engager des poursuites en cas de prix prédateurs. Ils se fondaient sur la théorie que ces tactiques, rarement appliquées et réussissant peu, peuvent s'avérer bénéfiques pour le consommateur. La vente à perte pratiquée

par Amazon, tant dans le domaine des livres que pour étrangler des rivaux potentiels comme Zappos, suggère fortement que ce n'est pas le cas et illustre les dégâts qu'infligent ces tactiques, y compris aux consommateurs – ces derniers se retrouvant avec moins de choix et de diversité de produits et, potentiellement, à long terme, des prix plus élevés. Dans une veine comparable, les régulateurs ont également refusé d'empêcher les grands distributeurs comme Amazon d'utiliser leur puissance de marché pour extorquer à leurs fournisseurs des réductions discriminatoires et non justifiées, sachant fort bien qu'ils factureront alors plus cher les autres distributeurs<sup>326</sup>. Chacune de ces deux tactiques – la vente à perte et la discrimination tarifaire – permet à une entreprise puissante d'utiliser ses poches profondes pour briser la concurrence. Il faut appliquer la législation contre ces deux pratiques avec la même rigueur que par le passé, tant au niveau fédéral qu'au niveau de l'État.

- **Scinder Amazon en plusieurs sociétés pour éviter les conflits d'intérêts susceptibles de nuire à la concurrence** – Avant les années 1980, la politique antitrust se méfiait de l'intégration verticale. Lina Khan explique dans un article du *Yale Law Journal*<sup>327</sup> que les régulateurs la prohibaient généralement car une entreprise intégrée verticalement pouvait utiliser sa position de force dans une partie de la chaîne d'approvisionnement pour empêcher la concurrence à un autre niveau – comme peut le faire Amazon en privilégiant ses propres produits dans l'ordre de présentation des résultats de recherche ou en utilisant les données récoltées à l'occasion des opérations réalisées par les vendeurs de sa place de marché pour s'arroger les segments les plus profitables de leurs ventes. Les régulateurs devraient adopter à nouveau une attitude plus dure concernant l'intégration verticale et initier une action pour scinder Amazon en plusieurs entreprises distinctes. Il faudrait, au minimum, interdire à Amazon d'opérer à la fois comme vendeur en direct et comme plateforme pour d'autres vendeurs, situation nuisible, de manière inhérente, à la concurrence. En outre, compte tenu de sa domination dans la vente de livres, sa division éditoriale devrait également être séparée des autres activités d'Amazon.
- **Adopter des règles communes pour la plateforme Amazon** – Il faudrait envisager de réglementer l'activité expédition et livraison



assurée par Amazon pour les vendeurs tiers de sa plateforme en s'inspirant de la façon dont on traite les compagnies de chemin de fer et d'autres entreprises qui contrôlent les infrastructures essentielles de transport et de communication. « Une plateforme, écrit Sabeel Rahman, présente une forme de puissance privée particulièrement problématique... Contrairement à un monopole traditionnel dont la puissance découle du contrôle de la production et du prix d'un seul article, une plateforme tire son pouvoir de sa position d'intermédiaire, c'est un courtier qui contrôle la relation aussi bien avec les producteurs qu'avec les consommateurs. Une fois qu'une plateforme atteint une masse critique de consommateurs, de producteurs, ou des deux, ces groupes deviennent vulnérables au contrôle de la plateforme sur les normes et les politiques. »<sup>328</sup> Appliquer les obligations communes aux transporteurs à une plateforme désormais distincte d'Amazon serait similaire à la politique de « neutralité du net » adoptée pour les prestataires de services sur Internet. Amazon devrait alors traiter tous les producteurs et tous les consommateurs sur un pied d'égalité et ne pourrait plus les discriminer en leur faisant payer des commissions différentes ou en leur imposant des termes différents.

## Protéger les salariés de l'économie numérique

Créer un syndicat serait, pour le personnel d'Amazon, l'une des meilleures manières d'améliorer leurs épuisantes conditions de travail, leur rémunération inférieure à la moyenne et la nature précaire de leur emploi dans ses entrepôts. Ce serait difficile, mais les pouvoirs publics pourraient contribuer à améliorer le sort des employés d'Amazon en renforçant leur protection sur leur lieu de travail et en imposant la possibilité de négociations collectives. Voici quelques décisions importantes dans cette perspective :

- **Appliquer proactivement des lois sur le salaire et la durée du travail** – Pour commencer, les États devraient être plus nombreux à faire appliquer proactivement leur législation existante sur les salaires et la durée du travail et réagir rapidement lorsque des salariés portent plainte. Certains États, notamment la Californie, le font déjà.

- **Protéger les intérimaires et étendre des obligations conjointes en matière d'emploi** – Il s'agirait de rendre les entreprises, leurs sous-traitants et les agences d'intérim conjointement responsables des salariés. Cette politique, dite « *joint employment* », est également prometteuse. Au niveau fédéral, le Département du travail a publié cette année de nouvelles directives sur cette question<sup>329</sup> et une jurisprudence récente du National Relations Board simplifie la tâche aux syndicats qui souhaitent négocier directement avec les entreprises, au lieu de s'adresser uniquement à leurs sous-traitants<sup>330</sup>. L'un des changements permet par exemple aux salariés recrutés directement par l'employeur et aux intérimaires de négocier ensemble au lieu d'avoir à former des syndicats séparés<sup>331</sup>. Ces dispositions changeront peut-être avec la nouvelle équipe présidentielle, mais le Congrès pourrait conférer à ces normes le poids et la permanence d'une loi. Les États peuvent aussi adopter une législation établissant la responsabilité conjointe en cas de non-paiement de la totalité de la rémunération due et d'autres violations du Code du travail, comme l'ont fait la Californie et l'Illinois.

- **Promulguer une législation et des mécanismes de contrôle plus sévères pour empêcher les erreurs volontaires de « classification » des employés** – Amazon tire autant qu'il le peut sur la ficelle, brouillant volontairement les frontières de la relation employeur/employé, par exemple en faisant appel à des coursiers et à des chauffeurs « flexibles » pour livrer ses colis. Le droit du travail doit donc s'adapter, en particulier pour tout ce qui touche à la « classification » des employés, déclarés comme travailleurs indépendants censés travailler ponctuellement et non comme salariés. Les États ne possédant pas de législation contre ces classifications abusives devraient s'en doter et ceux qui en ont une devraient la renforcer et consacrer des ressources suffisantes à une application vigilante<sup>332</sup>.

Le Massachusetts et la Californie sont deux exemples de bonne pratique, montrant ainsi comment ces législations peuvent être efficaces. Dans le Massachusetts, par exemple, la loi sur les contrats avec les travailleurs indépendants crée une forte présomption pour le statut de salarié et prévoit un test en trois parties auquel les entreprises doivent se soumettre pour réfuter la présomption ; ces dispositions sont assorties d'amendes élevées<sup>333</sup>. Dans ces deux États, la législation rend également

l'entreprise responsable des classifications abusives découvertes chez leurs sous-traitants.<sup>334</sup>

Ces deux États ont également fait l'effort d'appliquer ces textes. Le Massachusetts, par exemple, a mis en place un groupe d'intervention dont l'unique vocation consiste à veiller au respect de la loi dans ce domaine (Joint Employment Task Force on the Underground Economy and Employee Misclassification); en 2014, ce groupe a aidé les fonctionnaires à récupérer plus de 20 millions de dollars en restitutions de salaires, taxes dues à l'État, contributions à l'assurance chômage et autres amendes<sup>335</sup>. Comme le montrent amplement les résultats obtenus, une application vigoureuse de la législation protège les employés tout en confortant la situation financière du Massachusetts.

Le gouvernement fédéral peut également renforcer les dispositions législatives concernant les erreurs volontaires de classification, en particulier en contribuant au financement de leur application. En 2014, par exemple, le Département du travail a versé 10,2 millions de dollars à 19 États pour contribuer à leurs efforts en faveur de la lutte contre ces classifications abusives. Dans le même temps, le Département du travail publiait des directives pour aider les employeurs en matière de classification des salariés<sup>336</sup>.

Ces lois fonctionnent. Ainsi les chauffeurs du Massachusetts et de Californie ont introduit une *class action* contre Uber pour qualification abusive. En avril 2016, le leader du VTC avait accepté un compromis pour la somme conséquente de 100 millions de dollars mais un juge fédéral jugea la somme insuffisante et l'affaire est toujours pendante<sup>337</sup>. D'autres chauffeurs du Massachusetts ont également introduit une *class action* contre LaserShip, le transporteur d'Amazon, qui a accepté un compromis de 800 000 dollars<sup>338</sup>. Et des chauffeurs de Prime Now, en Californie, ont intenté un procès au service de coursiers Scoobeez et à Amazon qui, même si l'affaire est encore en instance, a d'ores et déjà conduit Amazon à demander à Scoobeez de revoir la classification de ses chauffeurs pour leur reconnaître le statut de salariés<sup>339</sup>.

## Reconnaître la valeur des entreprises indépendantes

Enfin, les responsables politiques doivent repenser sérieusement le bien-fondé des subventions et

des avantages fiscaux considérables accordés à Amazon. Tant au niveau de l'État qu'au niveau local, financer la croissance de ce mastodonte pour se retrouver avec moins d'emplois, plus de locaux commerciaux vacants et moins de recettes fiscales pour financer les services publics est une très mauvaise opération. Les incitations au développement économique, dont l'immense majorité fait l'impasse sur les TPE pour aller aux très grandes entreprises<sup>340</sup>, ont été réexaminées au cours des dernières années, à mesure qu'il apparaissait de plus en plus clairement que ces cadeaux ne se traduisent souvent pas par la création des emplois promis, alors qu'ils faussent la concurrence en favorisant certaines entreprises au détriment des autres. Amazon offre un cas particulièrement frappant d'une entreprise qui n'a pas besoin de ce cadeau et ne crée pas les bénéfices économiques qui pourraient le justifier.

Dans le même temps, si les entreprises indépendantes dont les propriétaires résident sur place génèrent une valeur significative pour leur communauté, les responsables politiques ignorent souvent leurs besoins et les difficultés auxquelles elles sont confrontées. Il faut au contraire les aider à accéder au crédit<sup>341</sup>; créer un environnement bâti convivial<sup>342</sup>, trouver le juste équilibre entre les commerces et services de proximité et la prolifération des chaînes<sup>343</sup>; faire en sorte que les commandes publiques renforcent l'économie locale<sup>344</sup>, entre autres stratégies. Comme nous l'avons montré, documents à l'appui, les villes les plus vivantes sont celles qui ont trouvé le moyen de résoudre les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises locales et de considérer leur bonne santé comme une priorité absolue<sup>345</sup>. Sachant que les commerces indépendants poursuivent leur développement en ligne, les responsables pourraient aussi réfléchir à des outils susceptibles d'aider à promouvoir une approche du commerce numérique basée sur le lieu, enracinée dans la communauté.

Faute d'une réaction vigoureuse, mûrement réfléchie, de nos politiques publiques face à la puissance monopolistique grandissante d'Amazon et aux coûts faramineux qu'elle impose à la concu-

rence, aux petites entreprises, aux salariés et aux consommateurs, nous perdrons une grande partie des avantages de la révolution numérique. Les opportunités qu'offre cette nouvelle technologie – en termes de nouvelles entreprises et d'innovations, de variété, de concurrence et de gains de productivité bénéfiques à tous – seront perdues si cette gigantesque entreprise concentre entre ses mains toujours plus de pouvoir et de richesse. Ensemble,

les approches présentées dans ces pages esquissent la façon dont on pourrait desserrer l'étau dans lequel nous enferme Amazon. Nous espérons que ce rapport ouvrira la voie à des discussions et fera jaillir de nouvelles idées pour garantir des marchés libres et ouverts à tous les entrepreneurs, un travail conjuguant à l'avenir opportunités et équité, ainsi que des communautés locales vivantes et prospères. ■



*Dans le Massachusetts et en Californie, la législation confère de nouveaux droits et protections aux employés classifiés à tort comme travailleurs indépendants*  
Photo : SounderBruce.

# Notes

1. Amazon took the top spot in the Harris Poll's annual study of corporate reputations in 2013, 2014 and 2016, and came in second in 2015. See: "2016 Reputation Quotient Rankings," *The Harris Poll*, Feb. 18, 2016.
2. "Cheap Words," George Packer, *The New Yorker*, Feb. 17, 2014.
3. "It looks like all the money Amazon is spending on streaming video is starting to pay off," Peter Kafka, *Recode*, Jun. 22, 2016.
4. "To Gain the Upper Hand, Amazon Disrupts Itself," David Streitfeld, *New York Times*, Dec. 1, 2014.
5. As Franklin Foer put it in his *New Republic* cover story on the company, "We're all enjoying the benefits of these corporations far too much to think hard about distant dangers." See: "Amazon Must Be Stopped," Franklin Foer, *New Republic*, Oct. 9, 2014.
6. "Who's Writing the Book on Web Business?," William C. Taylor, *Fast Company*, Oct. 31, 1996; "What Amazon Wants for Christmas: 100,000 Temps," Adam Satariano and Spencer Soper, *Bloomberg*, Dec. 10, 2015; *The Everything Store*, Brad Stone, New York, N.Y.: Little Brown, p. 115; "AWS Remains Dominant Despite Microsoft and Google Growth Surges," *Synergy Research Group*, Feb. 3, 2016; "Special Report: Amazon's billion-dollar tax shield," Tom Bergin, *Reuters*, Dec. 6, 2012; "Amazon Seeks to Ease Ties With UPS," Laura Stevens and Greg Bensinger, *Wall Street Journal*, Dec. 22, 2015; "52% of U.S. Amazon customers belong to Prime," Elizabeth Weise, *USA Today*, July 11, 2016; "Cheap Words: Amazon is good for customers. But is it good for books?" George Packer, *The New Yorker*, Feb. 17, 2014; *The Everything Store*, Brad Stone, New York, N.Y.: Little Brown, p. 268-273; Amazon's annual reports; "States, counties will have to reveal more about incentives given to create jobs," Tim Flach, *The State*, Aug. 14, 2015; "How Amazon Triggered a Robot Arms Race," Kim Bhasin and Patrick Clark, *Bloomberg*, June 29, 2016; "The Details About the CIA's Deal With Amazon," Frank Konkel, *The Atlantic*, July 17, 2014; "US Department of Labor's OSHA cites 5 companies following December 2013 fatality of temporary worker at Amazon fulfillment center in Avenel, NJ," *OSHA Regional News Release*, June 12, 2014; "Amazon.com's Workers Are Low-Paid, Overworked And Unhappy; Is This The New Employee Model For The Internet Age?," Angelo Young, *International Business Times*, Dec. 19, 2013; "Google Thinks Amazon Is Its Biggest Competitor," Alison Griswold, *Slate*, Oct. 14, 2014; "Amazon robots speed customer orders but may lead to fewer workers," Andrea Chang, *Los Angeles Times*, Dec. 2, 2014; "Amazon and Empty Storefronts," *Civic Economics*, Jan. 2016; "These new stats about Amazon should make Google very nervous," Jillian D'Onfrio, *Business Insider*, April 20, 2015; "Exclusive: Amazon expanding deliveries by its 'on-demand' drivers," Mari Saito, *Reuters*, Feb. 18, 2016; "Amazon Passes Wal-Mart as Biggest Retailer by Market Value," Shannon Pettypiece, *Bloomberg*, July 23, 2015; "Amazon Plans Hundreds of Brick-and-Mortar Bookstores, Mall CEO Says," Greg Bensinger, *Wall Street Journal*, Feb. 2, 2016; "Internal Amazon documents reveal a vision of up to 2,000 grocery stores across the US," Eugene Kim, *Business Insider*, Oct. 26, 2016; "Amazon Prime Air," *Amazon*, accessed August 8, 2016; "Amazon's Jeff Bezos looks to the future," Charlie Rose, *60 Minutes*, Dec. 1, 2013; Institute for Local Self-Reliance analysis and, "Amazon and Empty Storefronts," *Civic Economics*, Jan. 2016; "Retail layoffs in 2016 could be highest since 2010," Tonya Garcia, *Marketwatch*, Apr. 25, 2016; "If you think Amazon is huge now, wait until it becomes America's biggest fashion retailer," Marc Bain, *Quartz*, July 27, 2015; "Bezos passes Buffett, becomes third-richest person: Forbes," Jonathan Stempel, *Reuters*, July 28, 2016; "The 'Amazon Tax': Empirical Evidence from Amazon and Main Street Retailers," Ben Baugh, Itzhak Ven-David, Hoonsuk Park, *Fisher College of Business Working Paper*, Sept. 1, 2016. "Amazon Says It Puts Customers First. But Its Pricing Algorithm Doesn't," Julia Angwin and Surya Mattu, *ProPublica*, Sep. 20, 2016; "As Competition Wanes, Amazon Cuts Back Discounts," David Streitfeld, *New York Times*, July 4, 2013.
7. "Is it time to break up the big tech companies?" Steven Strauss, *Los Angeles Times*, June 30, 2016.
8. Figures for retail e-commerce sales are from the U.S. Census Bureau's Quarterly Retail E-Commerce Sales reports. Amazon's market share was calculated by the authors, drawing on information from Amazon and Channel Advisor.
9. *Ibid.*
10. Projected by the authors, based on Amazon's 1st and 2nd quarter results, drawing on information from Amazon, Channel Advisor, and the U.S. Census Bureau's Quarterly Retail E-Commerce Sales reports.
11. Codex Group survey, via: "Amazon Has Basically No Competition Among Online Booksellers," Polly Mosendz, *The Wire*, May 30, 2014.
12. Letter from Authors United to William Baer, Assistant Attorney General for the Antitrust Division, *U.S. Department of Justice*, July 14, 2015.
13. *Ibid.*
14. "Paul Ryan is of two minds about Amazon—or is he?" Carolyn Kellogg, *Los Angeles Times*, Aug. 21, 2014.
15. "Cheap Words: Amazon is good for customers. But is it good for books?" George Packer, *The New Yorker*, Feb. 17, 2014.
16. "Cowen: It Looks Even More Like Amazon Will Become America's Top Clothing Retailer in 2017," Julie Verhage, *Bloomberg*, May 11, 2016.
17. "Deutsche Bank: Amazon set to eclipse Best Buy as top consumer electronics retailer," Daphne Howland, *Retail Dive*, June 22, 2016
18. "The Western Toy Market," Lutz Muller, *Toy Directory Online*, Feb. 1, 2015.
19. "AmazonFresh Expands to New Cities, including Chicago and Dallas, with Monthly Membership Plan," *Amazon*, Oct. 26, 2016.
20. "Internal Amazon documents reveal a vision of up to 2,000 grocery stores across the US," Eugene Kim, *Business Insider*, Oct. 26, 2016
21. "Amazon is poised to chew up the food chain," *Bloomberg News*, March 17, 2016.
22. "Amazon expands logistics reach with move into ocean shipping," Mari Saito, *Reuters*, Jan. 15, 2016.
23. "Why One Amazon Bull Thinks Jeff Bezos Is Building A \$3 Trillion Company," Antoine Gara, *Forbes*, May 4, 2016.
24. Walmart's Annual Reports; Amazon's Annual Reports.
25. U.S. Economic Census, 1997-2012.
26. Letter to Shareholders, *2007 Annual Report*, Jeff Bezos, *Amazon*, 2007.
27. "Amazon Must Be Stopped," Franklin Foer, *The New Republic*, Oct. 9, 2014.
28. "Jeff Bezos explains why the Echo is harder to hack than smartphones," Anita Balakrishnan, *CNBC*, Oct. 20, 2016.
29. "Amazon's Music-Streaming Service Competes on Price and Robotic Assistance," Hannah Karp, *Wall Street Journal*, Oct. 12, 2016.



30. "The Real Story of How Amazon Built the Echo," Joshua Brustein, *Bloomberg*, April 19, 2016; "Amazon: The Real King of Smart Home Appliances," *Seeking Alpha*, Jun. 16, 2016; "Amazon Is Now a Gadget Company," Will Oremus, *Slate*, Sept. 17, 2014; "Kindle Fire Touchscreen Eats Up 46 Percent of its Manufacturing Costs," David Murphy, *PC Magazine*, Nov. 19, 2011.
31. "Amazon Alexa will now talk to GE's connected appliances in smart home push," Teena Maddox, *Tech Republic*, Sept. 13, 2016.
32. "These Ford Cars Will Soon Be Able to Talk to Amazon's Alexa," *Reuters*, Oct. 3, 2016.
33. "Amazon's Music-Streaming Service Competes on Price and Robotic Assistance," Hannah Karp, *Wall Street Journal*, Oct. 12, 2016.
34. "Amazon's Plan to Infiltrate Homes This Holiday: Music Via Echo," Spencer Soper, *Bloomberg*, Sept. 27, 2016.
35. Letter to Shareholders, 2007 Annual Report, Jeff Bezos, *Amazon*, 1997.
36. Figures calculated from Amazon's Annual Reports.
37. "Amazon.com enjoys a rare competitive advantage: It doesn't seem to need to make a profit," observes reporter Miriam Gottfried in "Profits Don't Swim Through the Amazon," *Wall Street Journal*, Jul. 25, 2013.
38. Letter from Authors United to William Baer, Assistant Attorney General for the Antitrust Division, U.S. Department of Justice, July 14, 2015.
39. "Cheap Words," *The New Yorker*, Feb. 17, 2014.
40. Letter from Authors United to William Baer, Assistant Attorney General for the Antitrust Division, U.S. Department of Justice, July 14, 2015.
41. "Amazon Vs. Book Publishers, By the Numbers," Jeff Bercovici, *Forbes*, Feb. 10, 2014.
42. "Amazon Loves Government," *Wall Street Journal*, Sept. 11, 2014.
43. "Sony exits the North American ebook business and gives its customers to Kobo," Laura Owen, *Gigaom*, Feb. 6, 2014.
44. "Is This the End for the Barnes & Noble NOOK?," Daniel B. Kline, *The Motley Fool*, Mar 11, 2016
45. *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, Brad Stone, New York, N.Y.: Little Brown, 2013, p. 268-273.
46. *The Everything Store*, Brad Stone, p. 294-300.
47. "Amazon Beating Google as First Stop for Shoppers," Lauren Inuvik, *Mashable*, July 26, 2012 (citing Forrester Research).
48. "How Amazon Loses on Prime and Still Wins," Nanette Byrnes, *MIT Technology Review*, Jul. 12, 2016 (citing Forrester Research).
49. *The Everything Store*, Brad Stone, p. 287
50. "These new stats about Amazon should make Google very nervous," Jillian D'Onfrio, *Business Insider*, April 20, 2015.
51. Consumer Intelligence Research Partners, cited in: "52% of U.S. Amazon customers belong to Prime," Elizabeth Weise, *USA Today*, July 11, 2016.
52. "Amazon Shipping Has Gotten Slower For Non-Prime Members," Kate Ashford, *Forbes*, Jan. 30, 2016
53. "Amazon Has Begun Labeling Some Items Prime-Exclusive," Andrew Liptak, *Gizmodo*, Apr. 24, 2016.
54. "Amazon Grabs 55 Percent of Consumers' First Product Search, Set to Dominate 2016 Holiday Shopping," BloomReach press release, Sept. 27, 2016.
55. "Amazon Wants to Ship Your Package Before You Buy It," Greg Bensinger, *Wall Street Journal*, Jan. 17, 2014.
56. Quotations are from authors' correspondence with Keller on August 16, 2013, and a phone interview on June 11, 2015. Additional details of the Kellers' story can be found in: "Amazon. com and Retail: Predatory Pricing, Bully Tactics Squeezing Competition, Retailers and Small-Business Advocates Say," Christopher Zara, *International Business Times*, Dec. 20, 2013.
57. "Amazon Acts as Guide in Online Retail Jungle," Chris Gaither, *Los Angeles Times*, Nov. 29, 2004.
58. *The Everything Store*, Brad Stone, p. 182.
59. 2015 Annual Report, *Amazon*; "Letter to Shareholders," Jeff Bezos, *Amazon*, 2006.
60. "AWS Remains Dominant Despite Microsoft and Google Growth Surges," *Synergy Research Group*, Feb. 3, 2016.
61. "Why One Amazon Bull Thinks Jeff Bezos Is Building A \$3 Trillion Company," Antoine Gara, *Forbes*, May 4, 2016.
62. "The Secession of the Successful: The Rise of Amazon as Private Global Consumer Protection Regulator," Jane K. Winn, *Arizona Law Review*, 2016, p. 193-212.
63. "Third-party sellers giving Amazon a huge boost," Ángel González, *Seattle Times*, May 31, 2016. In his most recent letter to shareholders, Bezos wrote that Marketplace provided "selling tools that empowered entrepreneurs." See: "Letter to Shareholders," Jeff Bezos, *Amazon*, 2015.
64. Author interview, June 28, 2016.
65. Author interview, June 29, 2016.
66. Author interview, July 19, 2016.
67. Author interview, June 28, 2016.
68. "'Free' Shipping Crowds Out Small Retailers," Laura Stevens, *Wall Street Journal*, April 27, 2016.
69. "Upstream Commerce Retail Intelligence Research Finds Amazon Muscles In On Its Own Vendors' Best Sellers," *News Release*, Oct. 28, 2014.
70. "Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon. com," Feng Zhu and Qihong Liu, *Harvard Business School*, Working Paper 15-044, April 28, 2015.
71. "Amazon Says It Puts Customers First. But Its Pricing Algorithm Doesn't," Julia Angwin and Surya Mattu, *ProPublica*, Sep. 20, 2016.
72. "Sellers Need Amazon, but at What Cost?" Angus Loten and Adam Panofsky, *Wall Street Journal*, Jan. 14, 2015.
73. "Amazon Angers Mom-and-Pop Sellers With 'Arbitrary' Suspensions," Spencer Soper, *Bloomberg*, Aug. 26, 2016.
74. "Sellers who use Fulfillment by Amazon consider their options after a fee hike notice," Sandra Guy, *Internet Retailer*, May 19, 2016.
75. "Amazon sellers have to work harder to grow," Fareeha Ali, *Internet Retailer*, Sept. 20, 2016; "Amazon Building Global Delivery Business to Take On Alibaba," Spencer Soper, *Bloomberg*, Feb. 9, 2016.
76. "Amazon helps Chinese merchants double their sales on Amazon sites in 2015," Frank Tong, *Internet Retailer*, Dec. 9, 2015.
77. "Amazon Angers Mom-and-Pop Sellers With 'Arbitrary' Suspensions," Spencer Soper, *Bloomberg*, Aug. 26, 2016.
78. Birkenstock's letter is included in full in: "Birkenstock quits Amazon in US after counterfeit surge," Ari Levy, *CNBC*, Jul. 20 2016.
79. "How Amazon counterfeits put this man's business on brink of collapse," Ari Levy, *CNBC*, Oct. 24, 2016.
80. Author interview, July 21, 2016.
81. "Amazon and J&J Clash Over Third-Party Sales," Serena Ng and Jonathan D. Rockoff, *Wall Street Journal*, Nov. 10, 2013.

82. Author interview, July 22, 2016.
83. *The Everything Store*, p. 243.
84. "Cheap Words," *The New Yorker*, Feb. 17, 2014.
85. *The Everything Store*, Brad Stone, p. 52.
86. Letter from Authors United to William Baer, Assistant Attorney General for the Antitrust Division, *U.S. Department of Justice*, July 14, 2015.
87. "Cheap Words," *The New Yorker*, Feb. 17, 2014.
88. Letter from Authors United to William Baer, Assistant Attorney General for the Antitrust Division, *U.S. Department of Justice*, July 14, 2015.
89. "The Wages of Writing: Key Findings from The Authors Guild 2015 Member Survey," *Authors Guild*, 2015.
90. Author interview, Jun. 27, 2016.
91. "Got a Hot Seller on Amazon? Prepare for E-Tailer to Make One Too." Spencer Soper, *Bloomberg*, April 20, 2016.
92. Site searched Sept. 9, 2016.
93. "Got a Hot Seller on Amazon? Prepare for E-Tailer to Make One Too." Spencer Soper, *Bloomberg*, April 20, 2016.
94. "The Best Kept Secrets of Amazon's Private Label Initiative: AmazonBasics," Tristan Clausell, *Skubana* blog, Apr. 20, 2016.
95. Site searched Sept. 9, 2016.
96. "The Best Kept Secrets of Amazon's Private Label Initiative: AmazonBasics," Tristan Clausell, *Skubana* blog, Apr. 20, 2016.
97. "Amazon Begins Selling Perishable Private-Label Foods," Greg Bensinger, *Wall Street Journal*, Jun. 29, 2016.
98. "Amazon has quietly launched its own clothing lines, as it tries to take over fashion retail," Marc Bain, *Quartz*, Feb. 23, 2016.
99. Author interview, July 21, 2016.
100. "Amazon Begins Selling Perishable Private-Label Foods," Greg Bensinger, *Wall Street Journal*, Jun. 29, 2016.
101. "Amazon Is Considering Making Its Own Private Label Clothing Lines," Sapna Maheshwari, *BuzzFeed*, Oct. 27, 2015.
102. "Amazon Fashion, Playing the Long Game," Lauren Sherman, *Business of Fashion*, Jun. 30, 2015.
103. This was the case when we checked on Sept. 12, 2016.
104. "Jeff Bezos: Amazon Fire Phone Flop Was 'Bold Bet' That Will Take Many Iterations to Get Right," Todd Spangler, *Variety*, Dec. 2, 2014.
105. U.S. Economic Census, 1997-2012.
106. "2016 Independent Business Survey," *Institute for Local Self-Reliance*, 2015.
107. For most of its history Amazon has been exempt from collecting sales tax in most states, a significant competitive advantage that we discuss in more detail in the final section of this report. Today, Amazon still does not collect sales tax in 16 states.
108. Author Interview, July 19, 2016.
109. Author Interview, July 29, 2016.
110. Codex Group research, as cited in: "Why Online Book Discovery is Broken (and How to Fix It)," Laura Owen, *Gigaom*, Jan. 17, 2013.
111. Letter from Authors United to William Baer, Assistant Attorney General for the Antitrust Division, *U.S. Department of Justice*, July 14, 2015.
112. "Industry Innovativeness, Firm Size, and Entrepreneurship: Schumpeter Mark III?," Wilfred Dolfsma and Gerben van der Velde, *Journal of Evolutionary Economics*, 2014.
113. "The decline of American entrepreneurship – in five charts," J.D. Harrison, *Washington Post*, Feb. 12, 2015 (citing analysis from the Kauffman Foundation); "Declining Business Dynamism in the United States: A Look at States and Metros," Ian Hathaway and Robert E. Litan, *Brookings Institution*, 2014.
114. "The Importance of Young Firms for Economic Growth," Jason Wiens and Chris Jackson, *Kauffman Foundation*, Sept. 14, 2015.
115. "Wage Inequality and Firm Growth," Holger M. Mueller, Paige P. Ouimet & Elena Simintzi, *LIS Working Paper 632*, 2015.
116. "Amazon's Jeff Bezos looks to the future," transcript of a *60 Minutes* interview with Jeff Bezos, which was conducted by Charlie Rose and aired Dec. 1, 2013.
117. "Amazon Plans Hundreds of Brick-and-Mortar Bookstores, Mall CEO Says," Greg Bensinger, *Wall Street Journal*, Feb. 2, 2016.
118. *Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition*, Milton Friedman and Rose D. Friedman, University of Chicago Press, 2002, p. 120.
119. Market Dominance, David Ira Rosenbaum, *Greenwood Publishing Group*, 1998, p. 33.
120. "By collecting an extensive and rich dataset on user activity and habits, dominant platform operators have created a high barrier to entry," law scholars Sabeel Rahman and Lina Khan noted in a recent paper, referring to both Amazon and other digital platforms, such as Google and Facebook. "Restoring Competition in the U.S. Economy," in *Untamed: How to Check Corporate, Financial, and Monopoly Power*, Nell Abernathy, Mike Konczal, and Kathryn Milani (editors), Roosevelt Institute, June 6, 2016.
121. Author interview, Aug. 1, 2016.
122. "As Competition Wanes, Amazon Cuts Back Discounts," David Streitfeld, *New York Times*, July 4, 2013.
123. "How Amazon Tricks You Into Thinking It Always Has the Lowest Prices." Jason Del Rey, *Recode*, Jan. 13, 2015.
124. "Amazon changes its prices more than 2.5 million times a day," Robert A. Ferdman, *Quartz*, Dec. 14, 2013.
125. "Amazon's Antitrust Paradox," Lina Khan, *Yale Law Journal*, 2017 (forthcoming).
126. "Subscribe and Save on Amazon? Don't Count on It," Brian X. Chen, *New York Times*, Aug. 24, 2016.
127. *The Everything Store*, Brad Stone, p. 316.
128. "Reigniting Competition in the American Economy," Senator Elizabeth Warren, Keynote Remarks at New America's Open Markets Program Event, June 29, 2016.
129. "Amazon's Profits Grow More Than 800 Percent, Lifted by Cloud Services," Nick Wingfield, *New York Times*, July 28, 2016.
130. Author interview, July 1, 2016.
131. "Amazon fulfillment center exceeds job expectations," Zac Anderson, *Sarasota Herald-Tribune*, April 3, 2016.
132. "Amazon opening two fulfillment facilities in Edwardsville, creating 1,000 jobs," Jacob Barker, *St. Louis Post-Dispatch*, June 2, 2016.
133. "Amazon's Baltimore site to receive more than \$43M in tax credits," Luke Broadwater, *Baltimore Sun*, Oct. 23, 2013. The GM plant employed as many as 7,000 workers. Over the years those numbers had dwindled, but in 2005, the remaining 1,100 workers earned an average of \$27 an hour, and up to \$80,000 a year with overtime. See: "Broening GM plant to close May 13," Stacey Hirsch, *Baltimore Sun*, Feb. 9, 2005; "GM plant a sign of decline," Stacey Hirsch, *Baltimore Sun*, May 9, 2005.
134. "Amazon showcases robots at massive new warehouse," Natalie Sherman, *Baltimore Sun*, Sept. 28, 2015.
135. "Bezos passes Buffett, becomes third-richest person: Forbes," Jonathan Stempel, *Reuters*, July 28, 2016.

136. "Cheap Words: Amazon is good for customers. But is it good for books?," George Packer, *The New Yorker*, Feb. 17, 2014.
137. Institute for Local Self-Reliance analysis, drawing on an analysis from the *Seattle Times*. See: "Full-time jobs at Amazon grow at rapid pace in first quarter," Ángel González, *Seattle Times*, May 9, 2016.
138. Amazon's AI work includes its Echo speaker. See: "AI, Trump, and Gawker: Six Highlights From Amazon's Jeff Bezos Interview," Brad Stone, *Bloomberg*, May 31, 2016.
139. *The Everything Store*, Brad Stone.
140. "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace," Jodi Kantor and David Streitfeld, *New York Times*, Aug. 15, 2015.
141. "Amazon and Empty Storefronts," *American Booksellers Association and Civic Economics*, Jan. 2016.
142. Institute for Local Self-Reliance analysis, drawing on, "Amazon and Empty Storefronts," *American Booksellers Association and Civic Economics*, Jan. 2016.
143. Institute for Local Self-Reliance calculation from U.S. Census data.
144. Sources: Institute for Local Self-Reliance analysis, drawing on Amazon's annual reports, U.S. Census data, and data disclosed by Amazon on its website, available at "Economic Impact – About Amazon," *Amazon*, accessed May 2016.
145. The irony of this timing was first pointed out by a writer for the *Philadelphia Inquirer*. "How Amazon's growth causes retailers to close stores," Suzette Parmley, *Philadelphia Inquirer*, May 9, 2016.
146. These are Alabama, Alaska, Arkansas, Hawaii, Idaho, Iowa, Louisiana, Maine, Mississippi, Missouri, Montana, Nebraska, New Mexico, North Dakota, Oklahoma, Rhode Island, South Dakota, Utah, Vermont, Wyoming.
147. See, for instance: "The company has been criticized for destroying more jobs than it creates as it drives less-efficient brick-and-mortar competitors into the ground," in, "Full-time jobs at Amazon grow at rapid pace in first quarter," Ángel González, *Seattle Times*, May 9, 2016.
148. "Letter to Shareholders," Jeff Bezos, *Amazon*, 2015.
149. "Direct Hire Warehouse Associate–Joliet, Ill.," Amazon posting by Integrity Staffing Solutions, accessed June 9, 2016.
150. "Amazon.com's Workers Are Low-Paid, Overworked And Unhappy; Is This The New Employee Model For The Internet Age?," Angelo Young, *International Business Times*, Dec. 19, 2013.
151. "What Is Life Like For an Amazon Worker?" Hamilton Nolan, *Gawker*, July 29, 2013.
152. "Inside Amazon's Warehouse," Spencer Soper, *The Morning Call*, Sept. 18, 2011.
153. *Ibid.*
154. *Ibid.*
155. Author interview, June 20, 2016.
156. "Amazon.com's Workers Are Low-Paid, Overworked And Unhappy; Is This The New Employee Model For The Internet Age?," Angelo Young, *International Business Times*, Dec. 19, 2013.
157. "Amazon warehouse jobs push workers to physical limit," Hal Bernton and Susan Kelleher, *Seattle Times*, April 3, 2012.
158. *Ibid.*
159. *Mindless: Why Smarter Machines Are Making Dumber Humans*, Simon Head, New York, N.Y.: Basic Books, 2014.
160. "Amazon warehouse jobs push workers to physical limit," Hal Bernton and Susan Kelleher, *Seattle Times*, April 3, 2012.
161. "Inside Amazon's Warehouse," Spencer Soper, *The Morning Call*, Sept. 18, 2011.
162. "Full List of Most and Least Loyal Employees," *PayScale*, July 2013.
163. Author interview, June 16, 2016.
164. "Amazon warehouse jobs push workers to physical limit," Hal Bernton and Susan Kelleher, *Seattle Times*, April 3, 2012.
165. "Amazon fulfillment center receives \$7K fine, hazard alert letters after OSHA investigates workplace safety complaint," *OSHA Regional News Release*, Jan. 12, 2016.
166. "Feds expose numerous injuries at Amazon's Robbinsville warehouse," Sulaiman Abdur-Rahman, *The Trentonian*, Jan. 12, 2016.
167. We looked at Glassdoor.com wage data for hourly Amazon warehouse positions with the following titles: Warehouse Associate - Hourly, Fulfillment Associate - Hourly, Amazon Warehouse Worker - Hourly, Stower - Hourly, Packer - Hourly, FC Associate - Hourly, Outbound Order Picker - Hourly, Picker - Hourly, Warehouse Picker - Hourly, Warehouse Worker - Hourly, Order Picker - Hourly. All data accessed June 2016.
168. "Living Wage Calculator," MIT, accessed August 2016.
169. In these eleven metro areas, for instance, the prevailing local wage for warehouse work is still an average of 5 percent lower than the living wage for those areas.
170. "2015 Employer Information Report, Consolidated," Amazon, *Equal Employment Opportunity*, July 1, 2015.
171. "Our Innovations: Amazon Fulfillment Network," *Amazon*, accessed October 2016.
172. For instance, a July 2016 press release announcing a new fulfillment center in California crowed, "Full-time employees at Amazon receive competitive hourly wages and a comprehensive benefits package, including healthcare, 401(k) and company stock awards starting on day one." An Amazon spokesperson talking about jobs at a warehouse in Kenosha, Wisc., which received millions in public subsidies, told the local paper of 1,000 new hires, "These are all full-time positions. They all start out with benefits on day one. So the minute they walk into the door, they'll have full health insurance including medical, dental and vision. They'll have a 401(k) with 50 percent match, bonuses, stock awards and of course a great network to ensure our employees succeed. I think it really differentiates Amazon from other employers. It's something that we're really proud of." See: "Amazon to begin accepting job applications for fulfillment center," James Lawson, *Kenosha News*, March 22, 2015.
173. Amazon offers a choice of four medical plans for its full-time employees, as of August 2016. One example of the options is described in an employee review in a post on Glassdoor.com in September 2014: "Several options ranging from the low monthly premium, but a high \$1500 deductible (including your prescriptions) HSA plan to a more traditional PPO with a \$300 annual deductible (but you pay nearly four times more a month in premiums)."
174. "Benefits at Amazon Operations and Customer Service," *Amazon*, accessed August 2016.
175. Based on a sample of nine salaries on the self-reported salary website Indeed.com, accessed June 2016.
176. "Agreement between Stater Bros. Markets and United Food and Commercial Workers Union Local 1167, March 3, 2015 to March 6, 2016," *United Food and Commercial Workers Union*.
177. "Inside Amazon's Warehouse," Spencer Soper, *The Morning Call*, Sept. 18, 2011.
178. "Amazon Proves Infertile Soil for Unions, So Far," Nick Wingfield, *New York Times*, May 16, 2016.
179. "Amazon warehouse jobs push workers to physical limit," Hal Bernton and Susan Kelleher, *Seattle Times*, April 3, 2012

180. "In Germany, Amazon Keeps Unions at Bay: German Union Verdi Conducts Strikes, but Online Retailer Refuses to Bargain," Sarah Sloat, *Wall Street Journal*, Sept. 23, 2014.
181. "Inside an Amazon Warehouse, the Relentless Need to 'Make Rate,'" Hamilton Nolan, *Gawker*, June 6, 2016.
182. "Amazon Warehouse Workers Are 'Treated Like a Child, a Dumb Child,'" Hamilton Nolan, *Gawker*, Oct. 27, 2014.
183. "As Amazon Struggles, More Insiders Speak," Hamilton Nolan, *Gawker*, July 25, 2014.
184. See, for example: "Amazon says it exceeded hiring goal early," Tim Flach, *The State*, Dec. 6, 2013; "Amazon Center In Lebanon Hiring More Than 2,000 For Holidays," *Associated Press*, Oct. 22, 2015.
185. "Exclusive: Amazon makes even temporary warehouse workers sign 18-month non-competes," Spencer Woodman, *The Verge*, March 26, 2015.
186. In its full-time temp job postings, Integrity Staffing Solutions uses this open-ended description for "job duration": "Integrity Staffing places qualified candidates to work assignments at Amazon Warehouses on a temporary basis. Assignments vary in length. There is no guarantee to the length of the assignment. Length of employment is based on client's business needs which can change." On the issue of permatemps in the warehouse industry in general, see, for instance, research such as the survey of warehouse workers in Illinois that found that most temps had been on the job for over three months. "The long tenure of temps in warehouse jobs suggests that warehouse owners and managers are using temporary staffing services to outsource human relations departments," the researchers concluded. See: "Bad Jobs in Goods Movement: Warehouse Work in Will County, IL," *Warehouse Workers for Justice and Center for Urban Economic Development at the University of Illinois at Chicago*, 2010.
187. Author interview, June 6, 2016.
188. "The NLRB's Evolving Joint-Employer Standard: Browning-Ferris Industries of California, Inc.," Daniel B. Pasternak & Naomi Y. Perera, *ABA Journal of Labor & Employment Law* 295, 2016.
189. The next-largest occupation within the temp industry has just a 6.1 percent share of employment. We're referring to the occupation category, "Laborers and Freight, Stock, and Material Movers, Hand," SOC 53-7062, and to the "Warehousing and Storage" and "Temporary Help Services" industries, NAICS 493000 and 561320. Institute for Local Self-Reliance analysis of Bureau of Labor Statistics data, accessed June 2016.
190. "Our Innovations: Amazon Fulfillment Network," *Amazon*, accessed August 2016.
191. "What Amazon Wants for Christmas: 100,000 Temps," Adam Satariano and Spencer Soper, *Bloomberg Businessweek*, Dec. 10, 2015.
192. See, for example: "Project Rex center could be 2.4 million square feet," Karen Brune Mathis, *Financial News and Daily Record*, May 17, 2016; "Amazon Center In Lebanon Hiring More Than 2,000 For Holidays," *Associated Press*, Oct. 22, 2015; "Amazon says it exceeded hiring goal early," Tim Flach, *The State*, Dec. 6, 2013; "3,000 temps among 4,500 Amazon is hiring," Mike Pare, *Times Free Press*, Oct. 19, 2011.
193. A 2010 survey of 319 warehouse workers in 150 warehouses in the logistics hub of Will County, Ill., found that 63 percent of the warehouse workers surveyed were employed by temp agencies, and 81 percent of workers had been initially hired by a temp agency. See: "Bad Jobs in Goods Movement: Warehouse Work in Will County, IL," *Warehouse Workers for Justice and Center for Urban Economic Development at the University of Illinois at Chicago*, 2010. Other estimates run as high as 80 percent. See: "The New Blue Collar: Temporary Work, Lasting Poverty And The American Warehouse," Dave Jamieson, *The Huffington Post*, Dec. 20, 2011.
194. "Temporary Workers In California are Twice as Likely as Non-Temps to Live in Poverty," Miranda Dietz, *UC Berkeley Labor Center*, Aug. 2012.
195. Information through an online conversation with an Integrity Staffing Solutions "Guest Representative" in June 2016.
196. "What Amazon Wants for Christmas: 100,000 Temps," Adam Satariano and Spencer Soper, *Bloomberg Businessweek*, Dec. 10, 2015.
197. "Integrity Staffing Solutions, Inc. v. Busk," U.S. Supreme Court case No. 13-433, decided Dec. 9, 2014.
198. "US Department of Labor's OSHA cites 5 companies following December 2013 fatality of temporary worker at Amazon fulfillment center in Avenel, NJ," *OSHA Regional News Release*, June 12, 2014.
199. Institute for Local Self-Reliance analysis using Bureau of Labor Statistics data. Other reviews find that the gap between direct hire employees and temp employees is even larger. In their survey of warehouse workers in Will County, Ill., Warehouse Workers for Justice and the Center for Urban Development at the University of Illinois at Chicago found that the median hourly wage for temps was \$9.00, while it was \$12.48 for direct hire employees. See: "Bad Jobs in Goods Movement: Warehouse Work in Will County, IL," *Warehouse Workers for Justice and Center for Urban Economic Development at the University of Illinois at Chicago*, 2010.
200. Amazon job postings at Integrity Staffing Solutions and Staff Management, accessed between June and August 2016.
201. "Amazon warehouse workers fight for unemployment benefits," Spencer Soper, *The Morning Call*, Dec. 17, 2012.
202. "Bad Jobs in Goods Movement: Warehouse Work in Will County, IL," *Warehouse Workers for Justice and Center for Urban Economic Development at the University of Illinois at Chicago*, 2010.
203. "Exclusive: Amazon expanding deliveries by its 'on-demand' drivers," Mari Saito, *Reuters*, Feb. 18, 2016.
204. "At a loose end? Amazon will pay you to deliver its packages as it pushes to get all its goods to customers within just HALF AN HOUR of ordering," Paddy Dinham, *Daily Mail*, July 21, 2016.
205. A 2016 poll found that of people who have participated in the gig economy, about one-third make more than 40 percent of their income in it, describe it as their primary source of income, or say that they can't get work in a more traditional job. See: "See How Big the Gig Economy Really Is," Katy Steinmetz, *Time*, Jan. 6, 2016.
206. "The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015," Lawrence F. Katz, Harvard University, and Alan B. Krueger, Princeton University, March 29, 2016. See also: "With 'Gigs' Instead of Jobs, Workers Bear New Burdens," Neil Irwin, *New York Times*, Mar. 31, 2016.
207. "The global opportunity in online outsourcing," Siou Chew Kuek, et. al., *World Bank*, June 2015.
208. "Amazon's Mechanical Turkers want to be recognized as 'actual human beings,'" James Vincent, *The Verge*, Dec. 4, 2014.
209. "Amazon's Mechanical Turk Fee Hike Irks Researchers," Greg Bensinger, *Wall Street Journal*, June 23, 2015.
210. "Amazon Mechanical Turk and the commodification of labour," Birgitta Bergvall-Kareborn and Debrea Howcroft, *New Technology, Work, and Employment*, 29:3, 2014.
211. "The Future of Amazon Logistics and U.S. Transportation," *Deutsche Bank Markets Research*, June 14, 2016.
212. "How Amazon Triggered a Robot Arms Race," Kim Bhasin and Patrick Clark, *Bloomberg*, June 29, 2016.
213. "Amazon on pace to boast Fortune 500's second-largest workforce," Ángel González, *Seattle Times*, Feb. 20, 2016.



214. "Amazon robots speed customer orders but may lead to fewer workers," Andrea Chang, *Los Angeles Times*, Dec. 2, 2014.
215. "Shareholder Letter," Jeff Bezos, *Amazon*, 2014.
216. "The Future of Amazon Logistics and U.S. Transportation," *Deutsche Bank Markets Research*, June 14, 2016.
217. "How Amazon Triggered a Robot Arms Race," Kim Bhasin and Patrick Clark, *Bloomberg*, June 29, 2016.
218. "Inside Amazon's Warehouse, Human-Robot Symbiosis," Will Knight, *MIT Technology Review*, July 7, 2015.
219. "Amazon moves one step closer toward army of warehouse robots," Sam Thielman, *The Guardian*, July 5, 2016.
220. "Amazon's latest robot champion uses deep learning to stock shelves," James Vincent, *The Verge*, July 5, 2016.
221. "Amazon Acquires Image Analysis Startup Orbeus," Jack Clark, *Bloomberg*, April 5, 2016.
222. "Amazon's Bezos sees AI at early stages of decades-long trend," Ari Levy, *CNBC*, May 31, 2016.
223. "Amazon robots speed customer orders but may lead to fewer workers," Andrea Chang, *Los Angeles Times*, Dec. 2, 2014.
224. "Amazon's Jeff Bezos looks to the future," *60 Minutes*, Dec. 1, 2013.
225. *Ibid.*
226. "Open Secrets," *The Center for Responsive Politics*, accessed May 23, 2016.
227. "Amazon Partners With U.K. to Test Deliveries by Aerial Drone," Gwen Ackerman, *Bloomberg*, July 26, 2016.
228. "The Future of Amazon Logistics and U.S. Transportation," *Deutsche Bank Markets Research*, June 14, 2016.
229. "UPS Fact Sheet," *UPS*, accessed August 8, 2016.
230. "Number of Postal Employees Since 1926," *United States Postal Service*, Feb. 2016.
231. "National Master United Parcel Service Agreement, 2013-2018," *Teamsters*.
232. Letter Carrier Pay Schedule: City Carrier Wage Schedule, Effective Feb. 19, 2016," *National Association of Letter Carriers AFL-CIO*.
233. "Postal workers overwhelmed by flood of Amazon Sunday deliveries," Tricia Duryee, *GeekWire*, Dec. 16, 2014.
234. "The Future of Amazon Logistics and U.S. Transportation," *Deutsche Bank Markets Research*, June 14, 2016.
235. The Future of Amazon Logistics and U.S. Transportation," *Deutsche Bank Markets Research*, June 14, 2016.
236. "Taree Truong, Khaled Alkojak, Olga Georgieva, Cynthia Miller v. Amazon.com, Scoobeez, ABT Holdings," *Class Action Complaint*, Superior Court for the State of California County of Los Angeles, Oct. 27, 2015.
237. "Meet The Real Amazon Drones," Dave Jamieson, *Huffington Post*, April 24, 2014.
238. "Amazon 'Prime Now' Drivers In Arizona Sue Company For Misclassification, Wage Theft," Laura Northrup, *Consumerist*, January 8, 2016.
239. "Mass. AG fines Amazon delivery contractor for unpaid wages," Ángel González, *Seattle Times*, March 29, 2016
240. "Meet The Real Amazon Drones," Dave Jamieson, *Huffington Post*, April 24, 2014.
241. "LaserShip looks to expand to the midwest," Abha Bhattarai, *Washington Post*, April 13, 2014.
242. "Delivery Driver Jobs," *OnTrac*, Accessed August 8, 2016.
243. "Meet The Real Amazon Drones," Dave Jamieson, *Huffington Post*, April 24, 2014.
244. *Ibid.*
245. "Amazon Veers Into Labor Law Fight Zone for Hurried Deliveries," Edvard Pettersson and Spencer Soper, *Bloomberg*, Jan. 19, 2016.
246. *Ibid.*
247. "Amazon Takes Flight: Company's First Air Cargo Plane to Fly in Seattle's Annual Seafair Air Show Parade," *Amazon*, Aug. 5, 2016.
248. *Ibid.*
249. "Amazon expands logistics reach with move into ocean shipping," Mari Saito, *Reuters*, Jan. 15, 2016. As Deutsche analysts note, "Amazon is also likely to bring significant automation capabilities to ships."
250. "Bezos passes Buffett, becomes third-richest person: Forbes," Jonathan Stempel, *Reuters*, July 28, 2016.
251. "Amazon's artsy, amenity-packed tower marks a reshaped neighborhood," Ángel González, *Seattle Times*, May 9, 2016.
252. 2016 Proxy Statement.
253. "The Expendables: How the Temps Who Power Corporate Giants Are Getting Crushed," Michael Grabell, *ProPublica*, June 27, 2013.
254. "Diversity at Amazon," *Amazon*, July 2015.
255. "A Firm-Level Perspective on the Role of Rents in the Rise in Inequality," Jason Furman and Peter Orszag, Oct. 2015. See also: "Wage Inequality and Firm Growth," Holger M. Mueller, Paige P. Ouimet, and Elena Simintzi, *LIS Working Paper 632*, March 2015.
256. "Letter to Shareholders," Jeff Bezos, *Amazon*, 1997.
257. "What are the sources of revenue for local governments?," *Tax Policy Center*, accessed October 2016.
258. "State and Local Property Taxes Target Commercial and Industrial Property," Joseph Henchman, *Tax Foundation*, Nov. 20, 2012.
259. National Household Travel Survey," U.S. Department of Transportation, 2009.
260. "Macy's to Close 100 Stores as E-Rivals and Discounting Hit Legacy Retailers," Rachel Abrams and Sapna Maheshwari, *New York Times*, Aug. 11, 2016.
261. "American malls are dying faster than you think – and it's about to get even worse," Ashley Lutz, *Business Insider*, Aug. 31, 2016.
262. Amazon's annual reports.
263. "A New Life for Dead Malls," Alana Semuels, *The Atlantic*, March 9, 2015
264. "How Amazon's growth causes retailers to close stores," Suzette Parmley, *The Philadelphia Inquirer*, May 8, 2016.
265. Institute for Local Self-Reliance calculation based on Amazon's direct retail sales in the U.S., and an estimated average of sales per square foot for brick-and-mortar retailers.
266. "A New Life for Dead Malls," Alana Semuels, *The Atlantic*, March 9, 2015
267. "City of Southfield to buy empty Northland Center mall," JC Reindl, *Detroit Free Press*, Oct. 7, 2015.
268. This figure combines the city's general budget and its education budget. "Portland passes \$221 million budget that raises taxes 3 percent," David Harry, *The Forecaster*, May 20, 2014.
269. "Comprehensive Annual Financial Report: For the Fiscal Year Ended June 30, 2015," City of Portland, Maine.
270. "State and Local Property Taxes Target Commercial and Industrial Property," Joseph Henchman, *Tax Foundation*, Nov. 20, 2012.

271. "Fiscal Impact Analysis of Residential and Nonresidential Land Use Prototypes," *Tischler & Associates*, July 2002. See also: "Understanding the Fiscal Impacts of Land Use in Ohio," Randall Gross, *Development Economics*, August 2004.
272. "Thinking Differently About Development," Joe Minicozzi, *Government Finance Review*, Aug. 2013.
273. Institute for Local Self-Reliance analysis, drawing on, "Amazon Global Fulfillment Center Network," *MWVPL International*, accessed May 2016.
274. "Amazon withdraws request for \$1.2 million in tax incentives in Shakopee," Emma Nelson and Kavita Kumar, *Star Tribune*, May 19, 2015.
275. "Amazon's mega warehouse gridlocks traffic in N.J. towns," Christina Rojas, *Times of Trenton*, Dec. 1, 2015.
276. *The Death and Life of Great American Cities*, Jane Jacobs, New York, N.Y.: Random House, 1961.
277. "Q&A: In Indiana, fighting climate change by rethinking the suburb," Kari Lydersen, *Midwest Energy News*, Aug. 31, 2016.
278. "Prime Real Estate: Amazon Has Swallowed Downtown Seattle," Spencer Soper and Peter Robison, *Bloomberg*, June 29, 2016.
279. "As Amazon Stretches, Seattle's Downtown Is Reshaped," Kirk Johnson and Nick Wingfield, *New York Times*, Aug. 25, 2013.
280. "National Household Travel Survey," *U.S. Department of Transportation*, 2009.
281. "The Configuration of Local Economic Power and Civic Participation in the Global Economy," Troy Blanchard and Todd L. Matthews, *Social Forces*, University of North Carolina Press, Vol. 84:4, June 2006.
282. "The Health and Wealth of US Counties: How the Small Business Environment Impacts Alternative Measures of Development," Troy C. Blanchard, Charles Tolbert, and Carson Mencken, *Cambridge Journal of Regions, Economy, and Society*, 2011.
283. "Small, Local, and Loyal: How Firm Attributes Affect Workers' Organizational Commitment," Katie L. Halbesleben and Charles M. Tolbert, *Local Economy*, Oct. 2014.
284. "College Graduates, Local Retailers, and Community Belonging in the United States," Samuel Stroope, Aaron B. Franzen, Charles M. Tolbert, and F. Carson Mencken, *Sociological Spectrum*, Feb. 2014.
285. "Walmart and Social Capital," Stephan J. Goetz and Anil Rupasingha, *American Journal of Agricultural Economics*, Dec. 2006.
286. "Trouble in Store: Probes, Protests and Store Openings by Walmart, 1998-2005," Paul Ingram, Lori Qingyuan Yue, and Hayagreeva Rao, *American Journal of Sociology*, Oct. 1, 2009.
287. "Store Size Cap - Damariscotta, ME," *Institute for Local Self-Reliance*, Dec. 2, 2008.
288. Author interview, July 19, 2016.
289. Author interview, Oct. 18, 2016.
290. Open Secrets," *The Center for Responsive Politics*, accessed May 23, 2016. Lobbying records show Amazon has lobbied on issues such as corporate tax reform, which could close the loopholes that allow it to shelter profits earned in the U.S. overseas, drone regulation, and defense spending. Amazon is a major defense contractor. In 2013, Amazon Web Services was granted a \$600 million contract to build and manage cloud computing infrastructure for the Central Intelligence Agency. The award was controversial, so much so that it prompted a review by the U.S. Government Accountability Office, which found that IBM had been skipped over in favor of Amazon despite offering a lower bid. See: "Decision: Matter of IBM-U.S. Federal," *U.S. Government Accountability Office*, June 6, 2013.
291. Amazon has also recruited Jay Carney, President Obama's former White House press secretary, as its senior vice president for Worldwide Corporate Affairs. See: "Amazon Hires Jay Carney, Former Obama Press Secretary," David Streitfeld, *New York Times*, Feb. 26, 2015.
292. "Amazon hires antitrust lobbyist," Ali Breland, *The Hill*, Aug. 24, 2016.
293. "Can Taxes Shape an Industry? Evidence from the Implementation of the 'Amazon Tax,'" Brian Baugh, Itzhak Ben-David, and Hoonsuk Park, *Fisher College of Business Working Paper*, July 2016.
294. "Wisconsin to provide Amazon with \$7 million in tax credits," Tom Daykin, *Milwaukee Journal Sentinel*, Nov. 6, 2013.
295. "Working for Wisconsin: Governor Scott Walker Delivers Remarks at Amazon Fulfillment Center Grand Opening," *Office of the Governor*, Oct. 7, 2015.
296. "Amazon gets Illinois tax credits despite calls for review," *Chicago Tribune*, Sept. 6, 2015.
297. "Amazon opening two fulfillment facilities in Edwardsville, creating 1,000 jobs," Jacob Barker, *St. Louis Post-Dispatch*, Jun. 2, 2016.
298. "Amazon bringing 2,000 jobs to second Joliet warehouse," Kim Janssen, *Chicago Tribune*, May 25, 2016.
299. "Subsidy Tracker," *Good Jobs First*, Accessed June 2016.
300. "Amazon's Baltimore site to receive more than \$43M in tax credits," Luke Broadwater, *The Baltimore Sun*, Oct. 23, 2013.
301. "Amazon seeks tax breaks for Fall River-Freetown site," Dan Adams, *Boston Globe*, March 23, 2015.
302. "Subsidy Tracker," *Good Jobs First*, Accessed June 2016.
303. 2014 Amazon Annual Report.
304. Author interview, July 1, 2016.
305. "State and Local Sales Tax Rates Midyear 2013," *Tax Foundation*, Aug. 28, 2013.
306. Technically, online shoppers still owe the tax and are supposed to remit it with their income tax returns. However, fewer than 2 percent do, and tax authorities say there is no feasible way to enforce it. See: "Most People Are Supposed To Pay This Tax. Almost Nobody Actually Pays It," Chana Joffe-Walt, *NPR*, April 16, 2013.
307. "Can Taxes Shape an Industry? Evidence from the Implementation of the 'Amazon Tax,'" Brian Baugh, Itzhak Ben-David, and Hoonsuk Park, *Fisher College of Business Working Paper*, July 2016.
308. "Who's Writing the Book on Web Business?" William C. Taylor, *Fast Company*, Oct. 31, 1996.
309. "Amazon Battles States Over Sales Tax," Stu Woo, *Wall Street Journal*, Aug. 3, 2011.
310. "Controversial Amazon SC tax break set to expire in 2016," Cassie Cope, *The State*, Dec. 28, 2014.
311. "Did deal with Amazon violate state law?," Laylan Copelin, *Austin American-Statesman*, May 12, 2012.
312. These laws establish "nexus" based on Amazon's use of in-state affiliate marketers that drive business to its site. Amazon has vigorously fought these state laws, filing (unsuccessful) lawsuits in some states and firing its in-state sales affiliates to avoid compliance in others. See: "Amazon's Big Assist from Government," Stacy Mitchell, *Institute for Local Self-Reliance*, May 1, 2014.
313. "Amazon and Empty Storefronts: 2015 Update," *Civic Economics*, September 2016.

314. "What Is Amazon's Core Tech Worth? Depends on Which Taxman Asks," Gaspard Sebag and David Kocieniewski, *Bloomberg*, August 22, 2016; "Special Report: Amazon's billion-dollar tax shield," Tom Bergin, *Reuters*, Dec. 6, 2012.
315. "Amazon: How the World's Largest Retailer Keeps Tax Collectors at Bay," Simon Marks, *Newsweek*, July 13, 2016.
316. "The Sorry State of Corporate Taxes," Robert S. McIntyre, Matthew Gardner, and Richard Phillips, *Citizens for Tax Justice and Institute on Taxation and Economic Policy*, February 2014.
317. "Amazon: How the World's Largest Retailer Keeps Tax Collectors at Bay," Simon Marks, *Newsweek*, July 13, 2016.
318. "Monopoly Power and the Decline of Small Business: The Case for Restoring America's Once-Robust Antitrust Policies," Stacy Mitchell, *Institute for Local Self-Reliance*, August 2016; "Antitrust: A Missing Key to Prosperity, Opportunity, and Democracy," Barry C. Lynn, *Demos*, October 2013.
319. "Amazon's Antitrust Paradox," Lina Khan, *Yale Law Journal*, 2017 (forthcoming).
320. For a fuller discussion of this case, see: "Amazon's Antitrust Paradox," Lina Khan, *Yale Law Journal*, 2017 (forthcoming); "Justice Department Abets Amazon's E-Book Monopoly," Stacy Mitchell, *Institute for Local Self-Reliance*, June 20, 2012; "Cheap Words," George Packer, *The New Yorker*, Feb. 17, 2014.
321. "Bring Back Antitrust," David Dayen, *American Prospect*, Nov. 9, 2015; "Too much of a good thing: Profits are too high. America needs a giant dose of competition," *The Economist*, Mar. 26, 2016; "After Three Decades of Neglect, Antitrust Is Back on the Democratic Platform," Stacy Mitchell, *Truthout*, Aug. 3, 2016.
322. "Amazon: As EU Continues Scrutiny of US Tech Giants, Amazon is Increasingly Vulnerable in US to Antitrust Enforcement for Exclusionary Conduct in Books," *The Capitol Forum*, June 8, 2016.
323. "Reigniting Competition in the American Economy," Senator Elizabeth Warren, Keynote Remarks at New America's Open Markets Program Event, June 29, 2016.
324. "How Europe Is Going After Apple, Google and Other U.S. Tech Giants," Kelly Coutrier, *New York Times*, Aug. 30, 2016; "Amazon Japan raided on suspicion of antitrust practices: Nikkei," Thomas Wilson, *Reuters*, Aug. 8, 2016; "EU Competition Watchdog Investigates Amazon Over Electronic-Books Business," Tom Fairless, *Wall Street Journal*, June 11, 2015.
325. "Amazon's Antitrust Paradox," Lina Khan, *Yale Law Journal*, 2017 (forthcoming), quoting the House Report that accompanied the legislation.
326. "Monopoly Power and the Decline of Small Business: The Case for Restoring America's Once-Robust Antitrust Policies," Stacy Mitchell, *Institute for Local Self-Reliance*, August 2016.
327. "Amazon's Antitrust Paradox," Lina Khan, *Yale Law Journal*, 2017 (forthcoming).
328. "Curbing the New Corporate Power," K. Sabeel Rahman, *Boston Review*, May 4, 2015.
329. It issued important guidance on joint employment in January 2016. See: "Joint Employment Under the FLSA and MSPA," *U.S. Department of Labor*, Jan. 20, 2016.
330. "Browning-Ferris Industries of California, Inc.," *National Labor Relations Board*, Aug. 27, 2015. See also: "The NLRB's Evolving Joint-Employer Standard: *Browning-Ferris Industries of California, Inc.*," Daniel B. Pasternak and Naomi Y. Perera, *ABA Journal of Labor and Employment Law*, 2016.
331. "Miller & Anderson, Inc.," *National Labor Relations Board*, July 11, 2016.
332. In 2016, 35 states had laws against misclassification of employees, but the strength and enforcement of these laws is variable. See: "Independent Contractor vs. Employee: Why independent contractor misclassification matters and what we can do to stop it," Catherine K. Ruckelshaus and Sarah Leberstein, *National Employment Law Project*, May 2016.
333. For instance, the law makes misclassification of workers as independent contractors a violation of Massachusetts's Wage Act, which opens the employer up to extensive civil and criminal liabilities. See: Chapter 149, Section 148B, Massachusetts General Laws.
334. Section 2810.3, California Labor Code.
335. "2014 Annual Report," *Commonwealth of Massachusetts Joint Enforcement Task Force on the Underground Economy and Employee Misclassification*.
336. "Administrator's Interpretation No. 2015-1: The Application of the Fair Labor Standards Act's 'Suffer or Permit' Standard in the Identification of Employees Who Are Misclassified as Independent Contractors," David Weil, *U.S. Department of Labor*, July 15, 2015.
337. A federal judge struck down the settlement in August. See: "Judge Overturns Uber's Settlement with Drivers," Mike Isaac, *New York Times*, Aug. 18, 2016.
338. "Meet The Real Amazon Drones," Dave Jamieson, *Huffington Post*, April 24, 2014.
339. "Some Amazon Prime Now Delivery Drivers Are Now Employees," Caroline O'Donovan, *BuzzFeed*, Feb. 29, 2016.
340. "Shortchanging Small Business: How Big Businesses Dominate State Economic Development Incentives," *Good Jobs First*, 2015.
341. "Access to Capital for Local Businesses," *Institute for Local Self-Reliance*, April 2014.
342. "Affordable Space: How Rising Commercial Rents Are Threatening Independent Businesses, and What Cities Are Doing About It," Olivia LaVecchia and Stacy Mitchell, *Institute for Local Self-Reliance*, April 2016.
343. "Formula Business Restrictions," *Institute for Local Self-Reliance*.
344. "Local Purchasing Preferences," *Institute for Local Self-Reliance*.
345. See, for instance: "New Studies Reveal 5 Reasons Policymakers Should Prioritize Local Business in 2016," Olivia LaVecchia, *Institute for Local Self-Reliance*, Jan. 12, 2016.



[www.ilsr.org](http://www.ilsr.org)

---



**Syndicat de la librairie française**

38 rue du Faubourg St Jacques

75014 Paris

Tél. : 01 53 62 23 10

[contact@syndicat-librairie.fr](mailto:contact@syndicat-librairie.fr)

[www.syndicat-librairie.fr](http://www.syndicat-librairie.fr)

[www.librairiesindependantes.com](http://www.librairiesindependantes.com)



@SLF\_Librairie



@Librairiesindependantes