

Making History at Amazon

Nelson Lichtenstein ▪ Dissent February 12, 2020



S'ils peuvent perturber la chaîne d'approvisionnement, les travailleurs d'Amazon pourraient transformer une industrie qui constitue l'un des sommets dominants de l'économie du XXI^e siècle.

Nelson Lichtenstein ▪ 12 février

Les peintures murales de Diego Rivera du Detroit Institute of Arts capturent toute l'énergie, le bruit et la puissance coordonnée qui ont produit des millions de voitures Ford dans le complexe River Rouge de l'entreprise. Peints il y a près de quatre-vingt-dix ans, ils sont un triomphe de l'art du XX^e siècle. Les deux plus grands panneaux illustrent, avec une compression visuelle remarquable, la complexité de la production automobile dans ses nombreuses étapes, avec des convoyeurs en serpentins apportant aux hommes qui, côte à côte, fusionnent les pièces dans un V8 des blocs moteurs et des carrosseries.

Les corps en sueur et les machines qui retentissent sont au premier plan, mais vers l'arrière visuel de la fresque du mur sud, se trouve un groupe de touristes bourgeois, vêtus de costumes, de robes et de chapeaux. Leur comportement est raide et impassible, mais ils sont clairement impressionnés par le concert industriel tentaculaire qui avait déjà fait de the Rouge un haut lieu pour ceux qui recherchaient un aperçu d'un monde en devenir. D'Aldous Huxley à Vladimir Lénine et d'Ida Tarbell à Margaret Bourke-White, les chaînes de montage de Ford semblaient incarner le noyau d'une nouvelle civilisation.

Le mois dernier, lorsque des amis et moi nous sommes rendus en voiture dans un centre de distribution d'Amazon à San Bernardino - à deux heures de l'autoroute bondée de l'UCLA - je pensais à ces touristes de Diego Rivera. Comme Henry Ford, le PDG d'Amazon, Jeff Bezos, a ouvert son vaste empire industriel à beaucoup de visiteurs. Notre tournée d'une trentaine de personnes était la quinzième cette semaine à San Bernardino, et il y a au moins vingt autres sites ouverts au public. Des centaines de milliers de personnes jettent un coup d'œil dans les murs sans fenêtre d'énormes boîtes qui, dans le cas de San Bernardino, couvrent environ 1,2 million de pieds carrés (vingt et un terrains de football) et emploient quelques milliers de personnes 24 heures sur 24. Au-dessus de l'entrée intérieure ont été peints les mots:

«Travaillez dur. S'amuser. Faites l'histoire. " Nous avons trouvé cette dernière phrase assez vraie, mais aussi assez inquiétante.

Une fois à l'intérieur du centre de distribution, la première impression ne fut pas la taille importante, mais la complexité colorée. Tout semblait être jaune, marron ou gris : du jaune pour les milliers de paniers remplis de produits se faufilant le long du dédale des convoyeurs, du brun pour les boîtes d'expédition d'Amazon se déplaçant vers des remorques en attente; du gris pour les postes de travail et l'intérieur du bâtiment lui-même. Les convoyeurs bruyants ont rendu la conversation difficile, mais Amazon nous a distribué des écouteurs pendant la tournée afin que nous puissions entendre le chef alors qu'elle parlait dans un microphone sans fil.

Nous n'avons pas vu beaucoup de travailleurs et ceux que nous avons vus travaillaient seuls à des tâches qui nécessitaient peu ou pas de travail d'équipe ou de collaboration. Depuis que notre visite est intervenue après la ruée vers les vacances, certaines sections de l'entrepôt étaient inactives, mais même avec un personnel complet, la grande taille de l'endroit et la division de la main-d'œuvre en différentes parties travaillant à des tâches distinctes créent un environnement clairsemé sans nombreux signes de vie humaine. Amazon n'utilise aucun robot à San Bernardino, bien que certains appareils similaires à des produits en mouvement soient déployés ailleurs. Depuis un balcon du deuxième étage, nous avons vu une longue rangée de ce qui ressemblait à de petites pièces ou des alcôves. C'étaient des remorques vides dans lesquelles un ou deux ouvriers construisaient mur après mur toutes ces boîtes brunes. La remorque étant pleine, une cabine a reculé et l'a transportée, ouvrant l'entrepôt à une éclaboussure de lumière du soleil toujours aussi brève.

Il existe trois emplois principaux dans chacun des plus de 110 centres de traitement des commandes qu'Amazon a construits en Amérique du Nord (il y en a plus de 175 dans le monde). Le premier est le rangement. Lorsque le produit entre par la porte, il est distribué à des dizaines de «stowers» qui exercent une certaine discrétion en plaçant les marchandises sur les étagères codées de manière quelque peu aléatoire. Cela est fait de sorte que lorsque des articles populaires sont demandés, il n'y aura pas de file d'attente de travailleurs cherchant à saisir l'article dans la même étagère ou le même bac. Mais rien ne se perd, car les pistolets à balayage garantissent que l'emplacement de chaque élément sera instantanément disponible pour la sélection. Les «cueilleurs» font ce travail, guidés par le portail de vente Amazon, en mettant les commandes dans un panier et en les envoyant sur le chemin du convoyeur. Enfin, il incombe à l'«emballeur» de mettre le produit dans une boîte, de le remplir de papier bulle, de le sceller, de coller des étiquettes d'expédition, de le peser pour l'affranchissement et de le remettre à nouveau sur un convoyeur pour un déplacement rapide vers une remorque en attente.

Nous avons observé de près le travail d'un emballeur, une femme afro-américaine d'une vingtaine d'années. Elle avait un travail simple, mettre des articles uniques dans chaque boîte brune, rendue insensée par l'hyper-taylorisation intégrée à la machine. Dès qu'elle a retiré un produit du convoyeur, elle l'a numérisé. Cela lui a volé toute liberté. La taille de la boîte était maintenant définie, tout comme la quantité précise de papier bulle sortant d'un distributeur automatique, ainsi que la longueur exacte de ruban adhésif nécessaire pour sceller la boîte. Une étiquette d'expédition imprimée devait être apposée juste avant de remettre la boîte sur le convoyeur. L'ensemble du processus a pris environ trente secondes.

Notre guide nous a fièrement déclaré qu'à la fin de 2018, tous les travailleurs étaient payés 15 \$ de l'heure, plus des avantages tels que l'assurance maladie, un plan 401 (k) et un congé parental pouvant aller jusqu'à six semaines. Bien sûr, ce salaire de 15 \$ et les avantages sociaux ne sont offerts qu'aux employés à temps plein; l'entreprise

embauche beaucoup de travailleurs saisonniers par l'entremise de sous-traitants. Amazon a même un programme appelé CamperForce pour l'emploi saisonnier dans les mois précédant la ruée vers Noël. Ces travailleurs, de nombreux retraités, vivent dans des fourgonnettes et des camping-cars garés sur des sites fournis par l'entreprise où l'électricité et l'eau sont branchées. Pour la plupart des travailleurs, le salaire est généralement de deux ou trois dollars supérieur à celui du commerce de détail, mais bien inférieur à celui du travail d'entrepôt traditionnel. En effet, en raison de la prolifération des centres de distribution liés au commerce de détail, le salaire moyen des employés d'entrepôt est passé de près de 21 \$ de l'heure en 2000 à environ 17,50 \$ en 2018 (les deux chiffres sont corrigés de l'inflation et indiqués en dollars de 2018).

J'ai demandé à la guide touristique quel travail - stower, picker ou packer - était le plus convoité par les travailleurs. Elle ne voulait pas me le dire. Dans une usine automobile, certains emplois sont bien meilleurs que d'autres, même lorsque le salaire est sensiblement le même. Tout ce qui sort de la chaîne de montage est un travail de prune, surtout pour les travailleurs âgés. Mais chez Amazon, l'utilisation généralisée de la numérisation qui démarre et arrête pratiquement toutes les tâches garantit que presque tout le monde est sur la «chaîne de montage». Les systèmes de suivi mesurent la productivité de chaque employé, émettant des avertissements pour les travailleurs qui accusent un retard et, s'ils sont constamment en retard, fournissent un enregistrement que les superviseurs utilisent pour mettre fin aux retardataires. Dans un centre de distribution de 2 500 employés à Baltimore, 300 travailleurs ont perdu leur emploi en un an en raison d'une faible productivité. Les scanners portables que la plupart des travailleurs utilisent «vous disent exactement ce que vous êtes censé faire à ce moment-là et exactement combien de secondes il vous reste pour le faire avant de risquer d'avoir des ennuis», a rapporté Emily Guendelsberger, journaliste à Philadelphie qui a pris un emploi saisonnier dans un centre de distribution juste à l'extérieur de Louisville, Kentucky. Dans son livre, *On the Clock: What Low-Salaire Work To Me and How It Drives America Insane*, Guendelsberger a détaillé les maux et les douleurs causés par le levage, le pliage et la cueillette répétitifs. Mais son véritable grief, que nous avons pu constater en à peine une heure d'observation, était «à quel point c'était isolant. Ces programmes qui planifient en quelque sorte votre chemin à travers ces immenses entrepôts, ils vous mettent à la distance des autres cueilleurs ou de tout autre être humain pendant la majeure partie de votre journée. »

Nous ne pouvions pas dire si les travailleurs de San Bernardino avaient développé des amitiés les uns avec les autres pendant la journée de travail, mais il y avait beaucoup de preuves indirectes que le travail avait un impact physique. Notre guide nous a dit qu'Amazon réunissait des groupes au moins une fois par jour pour des exercices d'étirement et que des écrans vidéo montraient la bonne façon de se tenir debout, de soulever et de manipuler des marchandises, et qualifiaient les travailleurs d'«athlètes industriels». Notre guide a expliqué que les travailleurs pouvaient utiliser leur carte d'identité pour sélectionner gratuitement des lunettes et des gants dans un distributeur automatique de l'entreprise. Les analgésiques et les médicaments contre le rhume et la grippe offerts par une autre machine située près de l'entrée du centre de distribution étaient également gratuits et certainement en forte demande.

Les scanners enregistrent également la "Time Off Task" ou TOT d'un travailleur. Si le TOT d'un employé dépasse quinze minutes par jour ou que son taux tombe en dessous de la vitesse prescrite pour la tâche, un employé d'Amazon recevra la visite d'un responsable et une écriture automatique. Six articles par an et vous êtes parti. Les visites aux toilettes, aux ressources humaines ou à la clinique sur place sont TOT

sauf si elles sont faites pendant une pause ou à l'heure du déjeuner. Mais le taux de roulement élevé dans les centres de distribution d'Amazon - peut-être de 50 à 80% par an - n'est pas principalement le produit d'une telle discipline cybernétique. Un organisateur de *Jobs with Justice* a déclaré à Sam Adler-Bell qu'un refrain fréquent parmi les travailleurs de l'entrepôt d'Amazon à Shakopee, au Minnesota, était: "C'est le meilleur travail que j'ai jamais eu, et je vais quitter dans deux mois."

L'approche d'Amazon en matière de discipline indique également sa plus grande vulnérabilité : son besoin de vitesse. En tant que maillon de la chaîne d'approvisionnement de la fabrication, de la distribution et de la consommation, le centre de distribution dépend d'un flux hyper efficace et sans friction des camionneurs qui livrent le produit du port de Los Angeles à un ensemble de camions séparé qui accélère la distribution des boîtes individuelles éloignées du centre de distribution vers UPS, FedEx, le bureau de poste ou les propres avions et véhicules de livraison d'Amazon. À mesure que les entrepôts deviennent de plus en plus essentiels au succès de cette chaîne d'approvisionnement, il en va de même du pouvoir potentiel de ceux qui y travaillent. La capacité de l'Union internationale des débardeurs et des entrepôts (ILWU) à gagner une part de l'énorme augmentation de la productivité générée par la conteneurisation a fait grimper les salaires de ces cols bleus à plus de 150 000 \$ par an.

Les Walmarts et les Amazones du commerce transpacifique trouvent ces rémunérations scandaleuses, mais la capacité et la volonté périodique des membres de l'ILWU de ralentir ou d'arrêter le flux de milliards de dollars de produits ont généré un site de pouvoir de la classe ouvrière de la côte ouest qui pourrait bien être un modèle pour d'autres travaillant dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. À mesure que ces systèmes logistiques deviennent de plus en plus complexes et bien intégrés, ils génèrent également d'autres nœuds de puissance potentielle pour les travailleurs, parmi lesquels les équipages des porte-conteneurs, les camionneurs portuaires, les programmeurs et d'autres professionnels du siège d'Amazon à Seattle, et les employés du centre de distribution eux-mêmes.

En perturbant la chaîne d'approvisionnement, ces travailleurs pourraient transformer les salaires et les conditions de travail dans une industrie qui constitue l'un des sommets dominants de l'économie du XXI^e siècle. En effet, les arrêts de travail, les protestations et les initiatives d'organisation se sont multipliés à travers l'écosystème amazonien. Le 20 septembre 2019, des centaines de professionnels d'Amazon sont sortis à Seattle dans le cadre d'une «grève climatique mondiale». Puis, au plus fort de la ruée vers Noël, les travailleurs de nuit de Sacramento ont remis une pétition de 4015 signatures à leurs gestionnaires, exigeant un travail à temps plein et la fin d'une discipline du temps draconienne. Trente-six travailleurs ont alors dépassé le temps imparti et ont quitté le travail. Pendant ce temps, au Minnesota, dans un centre de distribution d'Amazon avec une grande main-d'œuvre somalienne, les protestations répétées, les grèves et les mobilisations politiques au cours des dix-huit derniers mois ont démontré le caractère entrelacé des identités ethniques, religieuses et de classe de cette communauté d'immigrants. Les demandes de plus de temps pour prier pendant le Ramadan sont parfaitement liées aux efforts déployés sur le lieu de travail pour libéraliser les règles TOT. Soutenus par le représentant Ilhan Omar, certains de ces travailleurs est-africains ont obligé Amazon à négocier avec eux sur les normes de productivité et les procédures disciplinaires des entreprises. Mais l'entreprise n'institutionnalisera pas un tel dialogue. Un porte-parole d'Amazon a déclaré au *New York Times* que «l'entreprise ne voyait pas son travail avec les travailleurs d'Afrique de l'Est comme une négociation mais plutôt comme une forme d'engagement

communautaire», ce qui n'est pas sans rappeler son action philanthropique auprès d'autres groupes civiques et minorités raciales dans les villes voisines.

Il y a quatre-vingts ans, la «marche vers l'intérieur des terres» de l'ILWU a cherché à organiser les entrepôts et les entreprises de camionnage qui étaient si étroitement liés aux opérations portuaires. Avec les Teamsters, un rival acharné, cet effort a connu un certain succès, mais bien sûr, au cours des dernières décennies, la dé-syndicalisation et la détérioration des salaires et des conditions de travail ont transformé la majeure partie de la chaîne d'approvisionnement logistique en un cauchemar orwellien. Je soupçonne que de nombreux touristes venus admirer le gigantisme et l'efficacité exposés à San Bernardino et dans d'autres centres de distribution n'ignorent pas ce sombre revers de la révolution logistique. Quand (et si) les travailleurs d'Amazon choisiront de faire (leur) histoire, ils auront de nombreux alliés.

Nelson Lichtenstein enseigne l'histoire à l'UC Santa Barbara où il dirige le Centre pour l'étude du travail, du travail et de la démocratie. Il est l'auteur de *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*.