

PROLOGUE

À LA POURSUITE DE JEFF B.

Ma première rencontre avec Jeff Bezos a été furtive. Ce vendredi de septembre 2018, je marche le long d'Evergreen Point Road, l'allée résidentielle principale de la banlieue la plus cossue de Seattle. Medina est une sorte d'écrin bucolique pour ultra-riches, isolé de la frénésie de la grande ville.

Sur ma droite, des rangées de pins odorants masquent les reflets du lac Washington. J'aperçois à peine les silhouettes des maisons cachées dans la verdure, parmi les plus luxueuses des États-Unis.

L'opulente demeure de Bill Gates surplombe le rivage, bien isolée de la route. Le fondateur de Microsoft est longtemps resté l'homme le plus riche du monde avant d'être détrôné en 2017 par Jeff Bezos, le créateur d'Amazon, qui n'habite que quelques centaines de mètres plus loin. Ces

grands seigneurs de l'ère technologique, les deux premiers hommes à avoir dépassé les 100 milliards de dollars de fortune, sont ici voisins.

Il est midi passé de 5 minutes, le soleil tape dur sur ce trottoir désert. Je suis venu faire mon enquête de voisinage. Sonner aux portes, interroger la mairie, bref, voir de mes yeux l'habitat naturel de mon sujet d'enquête. Mon sac à dos me donne des airs de touriste. Je fais tache dans cet endroit où on ne croise que des jardiniers, des ouvriers chargés de l'entretien des piscines et, à l'occasion, une joggeuse tirée à quatre épingles. Au coin de la rue, une pancarte promet un camp d'été pour enfants sur le thème du « code informatique ».

Soudain, un cycliste me dépasse, fendant l'air sur son vélo de course profilé. Il porte un short noir, un maillot à dominante jaune, des lunettes de soleil et un casque noir. Cette mâchoire carrée, ce menton à fossette : je reconnais aussitôt Jeff Bezos. Il file à vive allure dans la rue légèrement en pente. Aucun garde du corps à l'horizon. Je me mets à lui courir après, aussi vite que possible. Je me sens légèrement ridicule. Mais voilà, cela fait des années que je cherche à obtenir une interview du fondateur inaccessible. Je ne veux pas laisser passer ma chance de lui adresser trois mots. Quels mots, exactement ? À peine le temps d'y penser, c'est déjà trop tard. Je vois au loin s'ouvrir puis se fermer le portail de bois menant à son ensemble de trois villas, encadré de caméras et de détecteurs de mouvements. Échec cuisant.

Je m'installe dans l'épicerie qui fait face à son domicile, le Medina Grocery Store. Une simple boutique de quar-

tier, avec au mur une télévision diffusant un match de football américain. Je commande un Coca, reprends mon souffle. Les gérants me racontent que le centi-milliardaire pousse parfois leur porte, avec ses enfants qui piochent des bonbons ou un sandwich dans les rayons. À bien y penser, cet endroit doit être un des rares magasins physiques que fréquente le chantage du commerce en ligne.

En 1995, Jeff Bezos expédiait les toutes premières commandes passées sur Amazon.com depuis un modeste pavillon en location, situé à trente minutes à pied d'ici. Vingt-cinq ans plus tard, il a conquis le monde, au-delà de toutes ses espérances. Son ascension, par sa fulgurance, est un fait inédit dans l'histoire des affaires. Elle s'est nourrie de coups de force, de coups de génie, mais aussi de coups bas aux effets dévastateurs. L'œuvre de Jeff Bezos inspire aujourd'hui de nombreuses questions, et des craintes légitimes... Mais est-il le mieux placé pour y répondre ?

Durant trois ans, j'ai exploré le continent Amazon de l'intérieur, jusque dans ses zones les plus reculées et les mieux protégées. Ce livre est notamment nourri de plus de 150 interviews avec des employés, actuels et anciens, situés à tous ses niveaux hiérarchiques. Parfois des entretiens « officiels », chapeautés par le service de communication de l'entreprise. Passés maîtres dans l'art de la gestion des médias, les stratèges d'Amazon n'ouvrent les portes que lorsqu'ils ont un produit à vendre, un service à promouvoir. Ainsi, mes requêtes portant sur le cœur du réacteur d'Amazon sont restées lettre morte. Secret-défense.

Alors il a fallu ruser, échapper aux cadres traditionnels. À mesure que j'avanciais dans mon travail, mes accès se

sont faits sinueux. Beaucoup de ceux que j'ai contactés personnellement n'ont pas donné suite : j'ai essuyé un taux de refus jamais observé ailleurs lors de mes précédentes enquêtes, même chez Apple, groupe pourtant connu pour son mutisme. Amazon entretient un culte strict du secret, faisant signer à ses plus éminents cadres des clauses de silence valables même après leur départ de la société.

Des hauts responsables, sous-directeurs et ingénieurs, ont pourtant accepté de me parler *off the record*, sous le sceau de la confidentialité, avec la garantie de ne pas être cités. Je les ai rencontrés dans des cafés discrets à proximité du quartier général américain de la firme, près de chez eux ou par Skype. Certains ont préféré communiquer avec des adresses e-mail créées pour l'occasion, et me transmettre des documents inédits. Ce sont ces témoins qui m'ont raconté librement l'histoire interdite d'Amazon, et ses recettes les plus inavouables.

J'ai pu entendre les premiers compagnons de route de Jeff Bezos. Ils m'ont décrit un homme qu'ils ont connu intimement. Encore peu exposé en Europe, Jeff Bezos se méfie des journalistes. Il s'est épanoui dans l'ombre. En faisant le bon pari au bon moment, en poursuivant sans relâche ses intuitions, cet ingénieur brillant a surpris son monde. Mais, de prodige du business, il est peu à peu entré dans une autre dimension, beaucoup plus inquiétante.

La moindre de ses décisions peut désormais mettre en faillite des entreprises entières, petites et grandes, ce qui en fait un des patrons les plus redoutés de notre époque. Sa vision darwinienne du monde du travail a façonné Amazon comme un troublant laboratoire du

management du futur, dopé aux hautes technologies. Libertarien radical, il déteste les impôts et les régulations mais il n'hésite pas à développer une technologie de reconnaissance faciale et à la vendre aux forces de police.

Où s'arrêtera Jeff Bezos ? Seul à la tête de son empire, entouré d'une poignée d'affidés dont il a fait des hommes riches et qui lui ont juré loyauté, ce cinquantenaire bodybuildé est aujourd'hui un personnage surpuissant. J'ai voulu le passer au scanner, lui autant que sa créature, elle aussi déjà hors de contrôle.

Amazon s'est construit sans tapage. Après les livres, les disques et les DVD, le site s'est mis à vendre des téléphones, des jouets, des vêtements, des pièces auto. On peut aujourd'hui y acheter un tire-bouchon, une housse de couette, des couches pour bébés, voire un jambon espagnol de 5 kilos. Le nombre de produits à portée de clic s'y compte en milliards. Une machine à tout vendre, et à vendre partout. Ses adeptes se trouvent aussi bien dans les villes que dans les campagnes. En rendant la livraison à domicile quasi gratuite et toujours plus rapide, Jeff Bezos a fait de l'e-commerce un réflexe d'achat banal pour ses plus de 300 millions de clients dans le monde. Aucun de ses rivaux n'est aussi performant ni aussi puissant. En 2018, selon les estimations d'analystes, Amazon s'appropriait près de la moitié des ventes par Internet aux États-Unis, en Allemagne ou au Royaume-Uni. En France, le groupe est de loin le leader du marché, avec un quart des ventes : il compte dans l'Hexagone plus de 20 millions de clients.

Année après année, cette suprématie se renforce. Comme l'e-commerce empiète toujours plus sur les magasins physiques, la croissance d'Amazon semble inarrêtable. En Bourse, son action a crevé le plafond symbolique des 1 000 milliards de dollars de valorisation à l'été 2018. Jeff Bezos emploie désormais plus de 650 000 salariés à travers le monde : c'est 50 % de plus qu'Apple, Google, Facebook et Microsoft réunis. Contrairement à ces autres géants technologiques américains, aux royaumes largement virtuels, Amazon a dû bâtir des infrastructures considérables. Des dizaines d'immenses entrepôts robotisés, des réseaux logistiques denses... Ces investissements massifs lui ont longtemps fait perdre beaucoup d'argent. Cette époque est révolue : la firme est de plus en plus rentable¹, et toujours pas rassasiée.

Car Jeff Bezos s'est lancé dans une quête folle : satisfaire les moindres désirs de chacun de ses clients, et ainsi percevoir chaque euro dépensé. Ce mastodonte livre désormais les fruits et légumes frais, les pizzas du restaurant du coin, les médicaments. Il sert de plateforme de vente à des centaines de milliers d'entreprises indépendantes. Il fabrique ses propres produits, des croquettes pour chats aux vêtements. Il édite des livres, produit des films et séries à destination des 100 millions d'abonnés à son programme de fidélité « Prime ».

Il est devenu le leader mondial de l'hébergement internet, le numéro 3 de la publicité en ligne, un acteur

1. Amazon a dégagé 10,1 milliards de dollars de bénéfices en 2018, pour 233 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

majeur du fret terrestre, maritime et aérien, prêt à supplanter La Poste et DHL. Il compte se lancer dans la banque et l'assurance. Ses ingénieurs développent des objets connectés, doués d'une intelligence artificielle parlante, Alexa. Ils peaufinent des drones et des véhicules électriques autonomes. Pas un jour ne passe sans que la pieuvre Amazon ne déploie un nouveau tentacule, prêt à secouer une industrie entière, voire la couler. Ce risque inspire la peur dans de nombreux secteurs. Rarement les décisions stratégiques d'un seul acteur privé n'ont autant pesé.

Amazon transforme ce monde. Mais les ambitions de Jeff Bezos ne se limitent pas à notre planète. Mégalomane sur les bords, fan de science-fiction, il développe sur son temps libre une entreprise de conquête spatiale, Blue Origin, et compte déployer des satellites pour fournir Internet à tous les habitants de la terre². L'argent qu'il gagne avec Amazon lui sert à financer des fusées réutilisables. Elles doivent envoyer des hommes sur la Lune dès 2024 et, dans deux générations, permettre de commencer la plus grande migration de l'histoire de l'humanité. Rien de moins.

La thèse de Bezos est la suivante : l'explosion démographique mondiale, couplée à des besoins grandissants en énergie, nous obligera, inexorablement, à fuir en masse hors de cette atmosphère. Le magnat a exposé sa solution magique lors d'une hallucinante conférence en mai 2019, à Washington, vêtu d'une veste grise et d'une chemise noire, le crâne brillant sous les projecteurs. « Nous avons

2. Le projet « Kuiper », piloté par une filiale d'Amazon, ambitionne d'envoyer à cette fin 3 236 satellites en orbite.

le choix. Voulons-nous la stagnation et le rationnement ? Ou voulons-nous le dynamisme et la croissance ? C'est un choix simple. Nous savons ce que nous voulons. Il faut juste nous retrousser les manches. » On l'a compris : Jeff Bezos n'est pas venu militer pour la décroissance.

La transhumance intersidérale est selon lui la seule option possible : « Si nous déménageons dans le système solaire, nous aurons des ressources illimitées », notamment photovoltaïques. Ses fusées serviront alors à faire la navette vers de nouvelles colonies galactiques. Des sortes d'immenses vaisseaux, en forme de cylindre, qui pourront accueillir un jour 1 000 milliards d'humains. « Cela veut dire que nous aurons 1 000 Mozart et 1 000 Einstein. Ce serait une civilisation incroyable », promet Bezos. Et de projeter, sur grand écran, les images 3D de ces mondes fantasmés, contenant chacun 1 million d'habitants. De vrais petits écosystèmes sous cloche, avec leurs transports, leurs champs, leurs villes, dont certaines sont des répliques à l'identique de cités historiques, comme Florence. Certaines seront dédiées au divertissement, d'autres resteront des parcs nationaux luxuriants. Toutes jouiront d'un climat idéal : « Hawaï à son meilleur jour, tout au long de l'année. Pas de pluie, pas de tempêtes, pas de séismes. »

Ainsi pense Jeff Bezos. Il a beau concéder que d'autres problèmes se posent déjà sur Terre – « la pauvreté, la pollution » –, il préfère passer à l'étape d'après, voir plus loin que tout le monde. À l'écouter, de son projet dépend, ni plus ni moins, la survie de l'espèce humaine.

Bezos personnifie un nouveau stade du capitalisme décomplexé. Qu'il soit considéré comme un visionnaire

de génie ou un inquiétant prédateur, il concentre entre ses mains un pouvoir sans précédent. Même si sa grande œuvre, Amazon, a encore du chemin à accomplir pour conquérir totalement cette planète-ci.

Cette enquête prend sa source dans l'épicentre du système Bezos : Seattle. Posée tout au nord de la côte ouest des États-Unis, c'est une cité maritime, humide, berceau du grunge et du business moderne, qui a vu naître Nirvana et Pearl Jam autant que Microsoft, Boeing et Starbucks. C'est là qu'Amazon a établi son quartier général, en vérité un ensemble de 44 bâtiments répartis dans la ville où travaillent 40 000 « Amazoniens », comme ils se surnomment.

En septembre 2015, j'y ai été accueilli à bras ouverts : Amazon était encore en pleine phase de séduction. En tant que journaliste économique, j'ai pu visiter les bureaux de l'entreprise, rencontrer ses ingénieurs les plus influents, ses vice-présidents. J'ai été frappé par son ambiance étonnante, incroyablement nerveuse, besogneuse, mais sans esbroufe. Dans ses open spaces remplis de bureaux en bois et de tableaux blancs, on pouvait concevoir sans sourciller une enceinte douée de parole, un robot manutentionnaire, ou un bouton-pression connecté servant à commander du shampoing. Cette capacité à innover vite, sans limite de moyens, et sans complexes, évoque sans doute celle de Microsoft ou d'Apple par le passé. Mais le pouvoir créatif a changé de mains. Amazon dépasse à présent tous ses concurrents, et bien des États, en matière de dépenses en recherche et en développement : 22,6 milliards de dollars rien qu'en 2018.

En quelques années seulement, la relation de la firme avec son environnement – et avec les journalistes – s’est tendue. Amazon est devenu une entité froide, distante, ciblée par des critiques naissantes. Ses concurrents ont commencé à blâmer ses méthodes agressives. Les gouvernements ont constaté son interprétation toute particulière des obligations fiscales. Ses employés ont dénoncé son management brutal. Seuls les consommateurs sont restés fidèles et se sont faits toujours plus nombreux. Ce n’est pas un hasard : Jeff Bezos a érigé « l’obsession pour le client » en alpha et oméga de son système de pensée, rabâché constamment à ses équipes. Une valeur absolue, au point d’écraser tout le reste.

Au pied des tours du campus de Seattle, le fondateur a fait bâtir en 2018 trois immenses sphères transparentes, des symboles à la mesure de son nouvel empire. Posées sur un socle de 5 400 tonnes de béton, ces alvéoles d’acier et de verre forment trois bulles, collées les unes aux autres. Plus de 40 000 plantes tropicales ont été plantées dans cette serre, maintenue à température par des LED de 1 000 watts. Cascade, mur végétal, aquarium, pont de singe et faux rochers : tout y est, on se croirait en Amazonie. Un figuier *Ficus rubiginosa* de 18 tonnes a même été déraciné en Californie, transporté par camion sur 2 000 kilomètres et introduit grâce à une grue géante à l’intérieur de la structure. Les sphères – qui pourraient aussi bien flotter dans l’espace – sont un lieu réservé aux salariés de l’entreprise, libres d’y organiser une réunion ou d’y prendre le café. Elles sont d’ordinaire peu fréquentées.

Les Amazoniens préfèrent promener leur chien à l'extérieur. Venir travailler avec un husky, un caniche ou un shiba de compagnie est autorisé, et même encouragé. Le 17^e étage de la tour Doppler, un des gratte-ciel de l'entreprise, est un parc à jeux entièrement dédié au loisir des canidés. Quand les maîtres sont au travail avec leur meilleur ami à quatre pattes, ils pensent moins à rentrer chez eux...

Loin des délires de la côte ouest américaine, cette histoire se déroule aussi en Europe. En France, dans les entrepôts de Lille ou de Montélimar, où les salariés ont maintenant dix ans de recul sur leur exotique employeur. Au siège parisien, où se décident ses stratégies d'acculturation et de lobbying. Au Luxembourg, où ses secrets fiscaux se dissimulent encore. Au Royaume-Uni, où le futur de la livraison s'invente dans les airs et en rase campagne. Et enfin en Inde, où l'avenir de toute la firme pourrait bien se jouer. Ces reportages sans invitation m'ont servi à assembler les pièces d'un puzzle encore éparpillées à travers le monde. Et ainsi à mieux dessiner les ambitions globalisées d'Amazon.

En courant derrière son vélo, j'ai essayé de rattraper Jeff Bezos, sans y parvenir. Dans les entrepôts, ses employés se ruent pour remplir des cartons, transmis à des livreurs toujours plus rapides, adressés à des clients toujours plus impatientes. Des milliers d'entreprises et leurs salariés cavalent eux aussi derrière Amazon, dans l'espoir de ne pas se faire engloutir. Où mène ce mouvement effréné ? Et Jeff Bezos lui-même, quel but ultime poursuit-il ?

LE MONDE SELON AMAZON

Il fallait ralentir pour saisir ce qui se trame. Prendre le temps de rencontrer les protagonistes d'un projet de société vertigineux. Découvrir les desseins les plus fous d'une entreprise en roue libre. Apprendre ses lois, écrites et orales. Visiter ses coulisses les plus insoupçonnées et les plus inaccessibles.

Et ainsi explorer le monde d'Amazon, ou plutôt le monde *selon* Amazon.