

« C'était se tuer à petit feu »



Le multitâche « Vous êtes censé tout savoir »

Le multitâche chez Amazon, c'est un mythe : « J'appelle cela le changement de contexte. Je devais changer de contexte toutes les quinze à vingt minutes », explique Kristi Coulter. A un moment où elle travaillait sur le livre, l'autrice dit s'être fixée une limite de quinze interruptions par heure avant d'aller se plaindre. « La vérité », écrit-elle, « c'est que dire oui à toutes les demandes extravagantes est une attitude amazonienne. C'est peut-être ruineux et insoutenable, mais Amazon n'existerait pas sans ce millier de petits actes d'autodestruction au quotidien ». « Au sein des postes de direction, en particulier », confie-t-elle, « les gens ont des questions à poser et ont besoin de votre avis. Vous passez de quelque chose de très pratique et tactique à un sujet managérial de haut niveau. Chez Amazon, les dirigeants, même au niveau de Bezos, sont censés connaître à la fois les plus petits détails et les grands courants stratégiques. Vous êtes censé tout savoir, et c'est difficile pour tout le monde. » Quand un supérieur vous posait une question, il allait de soi que vous deviez connaître la réponse : « J'ai vu des gens se faire agonir de reproches en réunion parce qu'ils ignoraient un détail qu'ils ne pouvaient tout simplement pas connaître. » Ce niveau de maîtrise était presque impossible lorsque les postes occupés étaient si novateurs qu'il était parfois impossible de connaître son objectif : « Le travail est comme du sable qui vous glisse entre les doigts », écrit Kristi Coulter. « Mais comment faire pour qu'il ne ressemble pas à du sable ? Je ne le sais pas, et je suis complexée de ne pas le savoir, alors je ne pose pas de questions. C'est comme résoudre un puzzle où il manque une pièce sur trois et où l'image de fond change tous les soirs. Six mois plus tard, je devrais fonctionner à plein régime, mais j'essaie toujours d'obtenir une vue d'ensemble à partir de morceaux de papier mâché. »

C'est comme résoudre un puzzle où il manque une pièce sur trois et où l'image de fond change tous les soirs

”

Le salaire

« Ça ne valait pas la peine de gagner autant »

Kristi Coulter gagnait un salaire confortable chaque mois. Mais là non plus, ce niveau de rémunération ne compensait pas totalement les sacrifices consentis. Son niveau de vie lui a permis d'économiser suffisamment d'argent pour financer son activité d'écriture, mais pas pour cesser complètement de travailler. Malgré tout, elle estime qu'un tel niveau de dévouement au travail pendant des années ne vaut pas la peine : « Ce qui est difficile à comprendre, c'est que nous ne nous sentions pas surpayés. Amazon pourrait me verser un million de dollars sur mon compte courant, je me dirais juste : "Ah oui, c'est correct, si je prends en compte l'angoisse, le chaos perpétuel, l'ambiance de travail insupportable, les niveaux d'exigence sans cesse croissants et le fait que personne ne m'a jamais dit merci." » Si elle pouvait revenir en 2006 et recommencer à zéro, travaillerait-elle à nouveau chez Amazon ? « Si je pouvais revivre cette expérience en étant celle que je suis aujourd'hui, plus raisonnable, plus triste et plus fatiguée, et si j'avais un plan pour en sortir tout en conservant mon estime de soi, peut-être que oui : j'y retournerais, j'apprendrais quelque chose, je rencontrerais beaucoup de gens extraordinaires, je gagnerais beaucoup d'argent, et je m'en irais. Mais en toute honnêteté, je n'irais pas me mettre dans une telle situation, parce que j'ai été bien trop naïve. » Kristi Coulter explique que même parmi les cadres supérieurs de l'entreprise, certains ont souffert de manière inimaginable : « Certains cadres supérieurs gagnaient littéralement des millions de dollars par an. Ils étaient excessivement stressés. L'une de mes fonctions consistait à diriger un programme de coaching pour cadres. Nous réunissions ces hommes dans une salle, tous des mâles alpha, stoïques, et au bout de dix minutes, ils fondaient en larmes. » Lors d'une de ces réunions, un collègue de Kristi Coulter a expliqué la complexité de leur travail : « Nous sommes ici », se rappelle-t-elle, « parce que nous faisons partie des meilleurs talents d'Amazon, c'est bien ça ? Mais la barre s'élève chaque année, et c'est la même chose pour les personnes qu'Amazon embauche. Donc, en théorie, personne ici ne pourra garder le rythme éternellement. Chaque personne présente dans cette salle passera du statut de grand talent à celui de candidat au départ. » « Parfois », poursuit-elle, « les gens disaient : "Les gens qui gagnent autant d'argent ne font pas de vrai travail." Mais ces personnes travaillaient encore plus dur que moi. Leur objectif était clair comme de l'eau de roche, et en même temps, elles se sentaient écartelées par leur travail. Je ne pense pas que cela vaille la peine de gagner autant. »

Nous réunissions ces hommes dans une salle, tous des mâles alpha, stoïques, et au bout de dix minutes, ils fondaient en larmes

”

Le succès

« Un hachoir à viande »

L'un des enseignements du livre de Kristi Coulter est qu'Amazon n'a pu être créée que dans les conditions décrites. Elle a tiré l'un de ses avantages concurrentiels de cet environnement de travail brutal. En 2013, Amazon figurait aux côtés de Tesla et SpaceX, deux entreprises détenues par Elon Musk, parmi les pires endroits où travailler. Son succès s'explique en partie par cela. « Jeff Bezos est un génie », déclare l'autrice. « Il proposait constamment des choses auxquelles personne n'avait jamais pensé. C'était comme travailler dans une start-up démente avec des moyens illimités. » Les start-up sont connues pour exiger de longues heures de travail en échange de récompenses extraordinaires lorsque l'entreprise réussit ou est revendue. Mais Amazon en était encore au stade de la start-up vingt ans après sa création. L'une des devises de Jeff Bezos pour motiver ses employés était : « Nous sommes toujours au stade embryonnaire du premier jour. » L'autrice explique : « Cela attire les gens qui ont cette lueur d'ambition dans les yeux et qui veulent bien se prêter à ce travail dément. L'entreprise réussit aussi parce qu'elle terrorise tout le monde. Elle attire celles et ceux qui souffrent du syndrome de l'imposteur. Ces personnes-là investissent de plus en plus d'énergie dans l'entreprise. Les gens intelligents qui manquent de confiance en eux sont capables de donner beaucoup d'eux-mêmes pendant un certain temps. » De l'extérieur, cela peut sembler étrange. Mais c'est là un pilier d'Amazon : « Bezos a lui-même déclaré ces dernières années qu'il était d'accord avec ce type de rotation (au sein de l'entreprise, NDLR), parce que c'est peut-être ce qu'il fallait faire », explique Kristi Coulter. « Rien de cela n'aurait été possible si le système n'avait pas été un hachoir à viande. Avec mon livre, peut-être que davantage de gens seront incités à parler de leur propre expérience. Mais est-ce que Bezos se soucie de cela ? Je pense qu'il est tellement intelligent que s'il s'en était soucié, Amazon n'aurait pas été cette entreprise-là. S'il avait eu conscience de brûler les gens à petit feu, s'il avait pensé que c'était mauvais pour les affaires, Amazon aurait été différente. » Il a été révélé depuis peu que dans certains Etats américains, Amazon pourrait manquer d'employés dans ses entrepôts logistiques en raison de la pression exercée sur ses travailleurs. Pour Kristi Coulter, le même phénomène pourrait se produire au niveau des emplois de bureau : « Bezos pense que le plus dangereux pour Amazon, c'est que nous nous mettions tous d'accord et que nous nous entendions bien les uns avec les autres. C'est bien plus important pour lui que l'idée que les gens soient heureux. »

L'entreprise réussit aussi parce qu'elle terrorise tout le monde. Elle attire celles et ceux qui souffrent du syndrome de l'imposteur

”



Les témoignages de Kristi Coulter sur Amazon suggèrent qu'elle considère son ancienne entreprise comme l'un des pires employeurs du secteur. © GLENN CHAPMAN/AFP

Le climat

« La masculinité est devenue la référence »

Il existe, bien sûr, des personnes capables de s'épanouir dans un environnement cruel, compétitif et dévastateur. « Amazon est un lieu de travail fascinant pour la personne adéquate », affirme l'ex-employée. « Y travailler, c'est se tuer petit à petit. En revanche, on y apprend beaucoup, c'est créatif et valorisant. » Il y a davantage d'hommes dans le groupe, mais il n'y a pas que cela. Le deuxième thème majeur abordé par le livre est la manière dont Amazon a été affectée par le manque de femmes au niveau de la direction de l'entreprise. Kristi Coulter pense également qu'il s'agit d'une décision consciente : « Je ne veux pas dire que chez Amazon, on affiche des posters de filles nues sur les murs. Ce n'est pas ce genre de culture sexiste. Mais presque tous les employés sont des hommes. On y respire ce genre d'atmosphère stoïque, sans émotion, très dure, qui s'infiltrait en vous. Dans les postes à faibles responsabilités, il y a 50 % d'hommes et 50 % de femmes, mais à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, les femmes disparaissent. » Rapidement, elle a senti qu'elle devait se comporter différemment : « Je ne veux pas être simpliste et penser que les femmes sont naturellement moins fortes, ce n'est pas vrai. Mais vous vous trouvez quelque part où en tant que femme, vous n'êtes pas comme tout le monde, alors vous tentez de passer inaperçue. J'avais donc l'impression que j'essayais constamment de faire ce qu'il fallait en tant que femme pour ne pas être vue comme menaçante. Vous commencez à modeler votre comportement de manière presque inconsciente, et c'est épuisant. Amazon est tellement masculin que la masculinité y est devenue la référence. Ce n'est pas délibéré, mais l'idée que les femmes puissent occuper des postes de direction n'est pas évoquée, parce que nous sommes tellement sous-représentées. »

J'avais l'impression que j'essayais constamment de faire ce qu'il fallait en tant que femme pour ne pas être vue comme menaçante

”

Le nouveau patron « Il n'est pas totalement fou à lier »

Amazon a également eu le mérite d'attirer, avec d'excellentes conditions de travail, des personnes à l'esprit critique mais ne disposant pas de formation technique spécifique. L'entreprise compte une part importante d'ingénieurs et d'autres employés titulaires d'un diplôme en commerce, mais il y a aussi beaucoup d'esprits libres et brillants. L'un des premiers collègues de Kristi Coulter a su synthétiser les qualités requises chez Amazon. Elle écrit : « Vous savez rédiger un document convaincant et faire preuve d'esprit critique ? Vous comprenez comment Amazon utilise les données ? Vous possédez la force de persuasion pour pousser à l'action les membres d'autres équipes. C'est 90 % du travail. » « Les choses sont différentes aujourd'hui. Les gens sont plus spécialisés », selon elle. Depuis le départ de Bezos en 2021 et l'arrivée d'Andy Jassy, le rythme a légèrement changé. La pression de la start-up du premier jour a diminué : « J'ai entendu un ami dire que nous étions au cinquième jour ; ce n'est même plus le lendemain du premier jour. Le rythme n'est plus aussi rapide. Le rythme n'est plus aussi vertigineux. Cela s'explique en partie par la pandémie et par le fait que les gens ne voulaient pas retourner au bureau. Jassy est différent de Bezos : c'est un homme brillant, mais pas totalement fou à lier. »

Les choses sont différentes aujourd'hui. Les gens sont plus spécialisés

”