

# Le Système Amazon

Une histoire  
de notre futur

**Alec MacGillis**

**Comment Amazon a ravagé  
l'Amérique et s'apprête  
à détruire notre monde**

Seuil | Éditions  
du sous-  
sol



# Le Système Amazon



ALEC MACGILLIS

# Le Système Amazon

Une histoire de notre futur

TRADUIT DE L'ANGLAIS (ÉTATS-UNIS)  
PAR MORGANE SAYSANA  
ET GUILLAUME CONTRÉ

**Seuil** | Éditions  
du sous-  
sol

Certaines parties des chapitres 3 et 7 ont d'abord été publiées sous une forme légèrement différente dans le *New Yorker*.

Nous remercions chaleureusement Rockathon Records de nous avoir autorisés à citer les paroles de "Dayton, Ohio – 19 Something and 5" de Guided by Voices. Ainsi que Drazé pour la permission d'utiliser les paroles de "The Hood Ain't the Same".

Titre original : *Fulfillment*

Le livre a été publié pour la première fois par Farrar, Straus and Giroux en 2021.  
© Alec MacGillis, 2021

Une coédition Seuil / sous-sol  
© Éditions du Seuil, sous la marque Éditions du sous-sol, 2021,  
pour la traduction française

Couverture : © François-Xavier Delarue

ISBN 978-2-02-148055-9

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

[www.seuil.com](http://www.seuil.com)  
[www.editions-du-sous-sol.com](http://www.editions-du-sous-sol.com)

*À la mémoire de Donald MacGillis,  
mon premier éditeur*





*Je reste près de l'entrée, j'attrape les objets dès qu'ils sont glissés dans le trou, j'écoute en hochant la tête. Je me suis lentement fondu dans cette cavité.*

Rudolph Wurlitzer, *Nog*<sup>1</sup>

1. Paris, Christian Bourgois éditeur, 1999, p. 78 (traduction d'Anne Wicke).  
(Toutes les notes sont des traducteurs.)



## Au sous-sol

Hector Torrez<sup>1</sup> vivait au sous-sol de la maison à la demande de sa femme. Il n'avait rien fait de mal, n'avait pas donné de coup de canif dans le contrat de mariage. Simplement, il travaillait au mauvais endroit.

Ironie du sort : c'était son épouse qui l'avait poussé à accepter ce boulot. Il était resté onze ans au chômage, depuis qu'il avait perdu une situation très lucrative (avec un salaire annuel de 170 000 dollars) dans l'industrie du numérique, lors de la crise économique de 2008. Il avait cédé à l'abattement et à la dépression, cet état où végète le quinquagénaire mis sur la touche dans un secteur faisant la part belle aux jeunes. La famille s'était maintenue à flot bon an mal an grâce aux revenus de Laura, sa femme, qui vendait des formations sur du matériel de diagnostic médical. Mais ils avaient dû se rabattre sur une maison plus modeste en périphérie de Denver, la ville où ils s'étaient installés après avoir fui, dès 2006, leurs mensualités de 5 500 dollars dans la baie de San Francisco.

Laura avait fini par lui lancer un ultimatum : soit Hector trouvait un travail, soit il devait partir. Il avait donc fait ses valises pour retourner vivre dans sa famille, des immigrants d'Amérique centrale qui s'étaient établis en Californie quelques décennies plus tôt. Il cohabitait avec sa sœur aînée et les siens dans la grande banlieue de San Francisco. S'il s'absentait, il devait impérativement être de retour à 20 h 30, dernier carat, pour ne pas déranger son beau-frère, qui se levait à 4 h 30 tous les matins pour effectuer un long trajet jusqu'à la Silicon Valley, comme chacun de ces 120 000 travailleurs de la baie de San Francisco qui passent plus de trois heures par jour au volant de leur voiture ou dans les transports.

Au bout de cinq mois de cette routine pesante, Hector avait accepté l'offre de Laura, qui lui proposait de revenir à leur domicile, à condition qu'il trouve un emploi, ce qui fut le cas, six mois plus tard, en juin 2019. Un jour qu'il passait devant l'entrepôt, il vit une annonce de recrutement. Il se gara et alla se renseigner. On lui répondit qu'il pouvait commencer dès le lendemain.

Il travaillait quatre nuits par semaine, en général de 19 h 15 à 7 h 15. Il accomplissait toutes sortes de tâches, un peu partout dans l'entrepôt : empiler des cartons dans des remorques en partance, charger des paquets sur des palettes et réceptionner des enveloppes et des colis, ce qui impliquait de rester debout près de la courroie de distribution durant tout son service (il n'y avait pas une seule chaise dans le bâtiment) et de transférer d'un carrousel à l'autre des centaines d'articles à l'heure, sans oublier de les positionner sur le bon côté, vers le haut, afin qu'ils puissent être scannés.

Il soulevait un grand nombre de cartons, dont certains pesaient jusqu'à 25 kilos. Le plus dur n'était pas le poids de ces colis, mais surtout le fait qu'il était impossible de juger si un paquet serait difficile à soulever en fonction de sa taille. Le corps et l'esprit ne savaient jamais à quoi s'attendre. Pendant quelque temps, il porta un corset, mais ainsi accoutré il était comme dans une étuve. Sa tendinite au coude réapparut. À en croire son podomètre Fitbit, il parcourait souvent près de 20 kilomètres par service. Croyant l'appareil défectueux, il s'en procura un nouveau, mais celui-ci indiqua les mêmes résultats. Il se tartinait de crème anesthésiante, prenait de l'ibuprofène sur place, puis, une fois rentré à la maison, appliquait des poches de glace sur son coude et prenait des bains de pieds au sel d'Epsom. Il changeait souvent de chaussures pour répartir l'usure sur toute la plante de ses pieds. Il gagnait 15,60 dollars de l'heure, 20 % de ce que lui rapportait son emploi dans le numérique, mais infiniment plus que ce qu'il touchait au chômage.

L'entrepôt de Thornton, à 25 kilomètres au nord de Denver, avait ouvert une année plus tôt, en 2018. Avec ses sept ans d'ancienneté, son directeur général, Clint Autry, était un briscard du mastodonte et avait déjà contribué à l'implantation de plusieurs autres sites sur tout le territoire américain ; il avait même participé aux essais de ces gilets émetteurs d'ondes radio portés par les employés lorsqu'ils devaient s'aventurer près de la trajectoire des robots "Drive Units", qui transportaient de grandes armoires de marchandises, afin de

prévenir leurs collègues entièrement automatisés qu'il fallait s'écarter. "Le but du jeu, c'est d'apporter le produit au client selon la méthode la plus rapide et la plus performante en termes de coût, en fonction des frais d'expédition", déclara Autry lors d'une visite inaugurale en grande pompe.

La montée en puissance à l'entrepôt s'est amorcée mi-mars 2020, comme partout ailleurs dans le pays, quand les mesures de confinement pour endiguer la propagation du coronavirus ont pris effet. Les commandes ont alors grimpé en flèche, atteignant une ampleur digne des fêtes de fin d'année, lorsque des millions d'Américains ont décrété que le seul moyen de faire les magasins sans risque, c'était d'acheter de chez eux. Hector ne travaillait dans l'entreprise que depuis neuf mois. Pourtant, sur les vingt participants à son stage d'intégration, il était le seul toujours en poste. Quant aux autres, soit ils n'avaient pas réussi à tenir la cadence, soit ils s'étaient blessés, soit encore on les avait licenciés pour avoir dépassé – à force de se blesser – le nombre d'absences toléré. De nombreux employés avaient décidé qu'ils n'étaient pas en mesure d'encaisser le stress généré par la flambée des commandes ni les risques induits par la promiscuité dans l'entrepôt, aussi, à mesure que le nombre de travailleurs s'ame nuisait, la pression sur ceux qui restaient s'intensifia. On exigea de Hector qu'il travaille douze heures d'affilée cinq nuits par semaine. La plus longue durée de travail et le jour de repos hebdomadaire en moins ne firent qu'aggraver sa tendinite.

C'est par d'autres employés, et non par la direction, qu'il eut des nouvelles d'un collègue avec qui il travaillait en étroite collaboration au quotidien. Quand cet homme, un quadragénaire, avait cessé de venir, Hector avait supposé qu'il avait simplement jeté l'éponge, comme tant d'autres. Mais une rumeur se mit à circuler, selon laquelle il avait attrapé une forme grave de Covid-19. Hector en parla à Laura, qui prit peur pour sa famille, notamment pour sa mère âgée, qui vivait sous leur toit et souffrait d'une bronchopneumopathie chronique obstructive. Elle le relégua donc au sous-sol. Celui-ci était encore en travaux, mais ils y installèrent un lit, trouvèrent un petit réfrigérateur, un four à micro-ondes et une cafetière. Hector montait en catimini au rez-de-chaussée pour se rendre aux toilettes et dans la salle de bains.

Que personne ne les ait prévenus mettait Laura hors d'elle. Hector n'avait pas été informé de la situation de son collègue. Il n'avait

reçu aucune information concernant les risques de contagion et les moyens de l'éviter. Il n'y avait pas de numéro vert. Quand elle avait recherché sur Internet les préconisations de l'entreprise dans ce genre de situation, elle n'avait trouvé qu'une page, où celle-ci vantait tous les efforts qu'elle mettait en œuvre pour faire face à la crise en qualité de multinationale. "Ils ont peut-être pris quelques mesures, c'est vrai, commenta-t-elle, mais ils [les dirigeants de l'entreprise] tirent aussi profit de la situation, sur le dos de leurs employés, qui ne sont pas du tout protégés, ni eux, ni leurs familles."

Elle ne pouvait s'empêcher de regretter d'avoir poussé Hector dans la gueule du loup. "Ils se décrivent comme une entreprise de pointe, mais en vérité, c'est le goulag là-bas, ajouta-t-elle. Ils ont une telle mainmise sur notre économie et notre pays..."

Comme toutes les crises de grande envergure, la pandémie survenue en 2020 a mis en lumière les faiblesses des nations qu'elle a frappées. Dans le cas des États-Unis, ce talon d'Achille, c'est l'incroyable inégalité entre certaines zones et certaines populations. Quand il a atteint notre pays, le coronavirus a touché en premier lieu les échelons les plus élevés de la société, les villes les plus prospères – Seattle, Boston, San Francisco, Manhattan – en plus étroites connexions avec leurs homologues internationaux qu'avec des localités plus sinistrées autour d'elles. Toutefois, en l'espace de quelques semaines, il s'était insinué dans des bastions moins privilégiés, comme piloté par un infaillible instinct de retour à l'habitat d'origine qui l'aurait conduit jusqu'aux plus vulnérables, ceux chez qui la maladie ferait le plus de ravages : dans le Bronx, où les cas avérés avaient deux fois plus de risques de se solder par un décès que partout ailleurs à New York ; au cœur du Queens, où il a dévasté des maisonnées entières entassées dans des logements exigus, des familles nombreuses bangladaïses et colombiennes travaillant dans la restauration ou comme chauffeurs de taxi, et où, dans un centre hospitalier, on a sommé un jeune garçon de régler les frais d'incinération de sa mère alors même que son père était en réanimation avec de très faibles chances de s'en sortir ; à Detroit, où beaucoup plus de gens mouraient qu'à Seattle, San Francisco et Austin réunies ; et dans la ville d'Albany, en Géorgie, où un enterrement a provoqué une contagion qui allait faire plus de soixante décès en quelques semaines dans un comté où l'on recense seulement 90 000 habitants. "Le virus nous a fait l'effet

d'une bombe, déclara le médecin légiste du comté. Après [l'enterrement], tous les jours, il y avait un nouveau mort."

Ces disparités en termes d'impact n'auraient dû être une surprise pour personne, car les fossés entre communautés n'avaient rien de nouveau, ils étaient déjà très visibles, de plus en plus béants d'année en année, où que l'on soit amené à se déplacer. Par exemple, supposons que l'on laisse derrière soi les montagnes de Virginie-Occidentale ou de l'ouest de la Virginie et du Maryland pour se rendre en voiture dans l'agglomération de Washington. On traverse d'abord des petites cités dépeuplées, ravagées par le fléau des opioïdes et dépourvues de tout commerce de détail, en dehors de l'omniprésent magasin "tout à un dollar". Puis, à peine une heure plus tard, on s'enfonce dans la gueule de la capitale ou plutôt de sa grande banlieue par le biais d'une route à dix voies, passant devant des cubes de verre et de béton ornés d'insondables acronymes d'entreprises, pour pénétrer dans des comtés parmi les plus riches du pays.

Ou bien supposons que l'on quitte Washington en train pour descendre moins d'une heure plus tard à Baltimore. Là, d'un coup, la pression atmosphérique chute au point de donner le tournis. On passe d'une ville pleine de jeunes travailleurs acharnés et où l'argent coule à flots à une ville où règne le vide. On émerge de la superbe gare de style Beaux-Arts pour déboucher sur une esplanade trop calme, le long d'une grande artère trop silencieuse. À une station-service, environ deux pâtés de maisons plus loin, deux personnes – une Blanche, un Noir –, assises par terre, sniffent, au vu et au su de tous, une substance posée sur le dos de leur main.

Ces fossés s'observent partout. Entre Boston, une cité florissante, et des villes industrielles sur le déclin comme Lawrence, Fall River et Springfield. Entre New York et ses cousines du nord de l'État qui luttent pour se maintenir à flot : Syracuse, Rochester et Buffalo. Entre Columbus et ses homologues de l'Ohio, plus petites, dont elle se détache : Akron, Dayton et Toledo, et l'on pourrait continuer jusqu'à Chillicothe, Mansfield et Zanesville. Entre Nashville, la belle du Sud septentrional, et son parent pauvre, Memphis.

Certes, il y a toujours eu des régions plus riches que d'autres aux États-Unis, mais l'écart ne cesse de se creuser, atteignant des proportions inouïes. Au cours des ultimes décennies du XIX<sup>e</sup> siècle et des huit premières du XX<sup>e</sup>, à mesure que le pays devenait la nation la plus riche et la plus puissante de la planète, les zones les plus sinistrées

étaient en voie de rattraper les plus prospères. En revanche, dans les années 1980, cette tendance à la convergence s'est inversée. En 1980, la quasi-totalité des territoires avaient des revenus moyens situés dans les 20 % de la moyenne nationale – seules les agglomérations de New York et de Washington se plaçaient au-dessus de cette tranche et seules quelques régions du Vieux Sud rural peinaient en dessous. Par contraste, en 2013, la quasi-totalité du “couloir du Nord-Est”, de Boston jusqu'à Washington, ainsi que le littoral de Californie du Nord avaient des revenus plus de 20 % supérieurs à la moyenne. Plus surprenant encore, une vaste portion de l'intérieur des terres avait des revenus situés plus de 20 % en dessous de la moyenne. Et il ne s'agissait pas que des zones rurales du Sud et du Sud-Ouest ; la majeure partie du Midwest et des Grandes Plaines était également concernée. Quant aux endroits déjà prospères en 1980, ils pulvérisaient désormais exploser tous les records. En 1980, le revenu moyen dans la région de Washington était 25 % plus élevé que dans le reste du pays. Au milieu de l'année 2015, cet écart avait doublé.

Et pourtant, ces disparités régionales avaient beau s'amplifier, elles passaient plus ou moins inaperçues. Le débat sur les inégalités se cantonnait au revenu par tête – les 1 % au sommet de la pyramide et les 99 % en dessous – plutôt que de s'intéresser à la topographie des inégalités à travers le pays. Si le problème était parfois repéré à l'échelle régionale, on y voyait souvent un clivage ville/campagne, ce qui n'était pas faux : l'Amérique rurale était en crise. Mais il existait aussi un clivage entre grandes villes – entre une poignée de métropoles qui raflaient la mise et un nombre bien plus important de rivales laissées pour compte. Au sortir de la crise de 2008, pendant six années consécutives, le taux de création d'emplois augmenta presque deux fois plus rapidement dans les très grandes agglomérations urbaines que dans les plus petites, et les revenus y flambèrent 50 % plus vite. Quelques générations avant la nôtre, la prospérité urbaine s'était propagée à travers le pays : dans les années 1960, parmi les vingt-cinq villes aux revenus les plus élevés, on comptait Cleveland, Milwaukee, Des Moines et Rockford (dans l'Illinois). Aujourd'hui, presque toutes les métropoles les plus riches se situent sur le littoral. Depuis les années 1970, les salaires dans les plus grandes mégapoles américaines ont enregistré une hausse de près de 20 % supérieure à celle dans les autres villes du pays. En 2019, plus de 70 % de l'ensemble du capital risqué bénéficiait à trois États



en tout et pour tout : la Californie, l'État de New York et le Massachusetts. "Une poignée d'agglomérations connaissent une concentration de richesses quasi inégalée jusqu'ici, tandis qu'un bien plus vaste ensemble de villes voient leurs emplois s'évaporer, leurs socles économiques se resserrer", écrit le sociologue Robert Manduca.

À mesure que ces inégalités régionales s'accroissaient, leurs conséquences aussi. On constatait, avant tout, un tribut politique : un ressentiment grandissant dans les zones laissées pour compte qui rendait l'électorat plus susceptible de céder aux sirènes des discours racistes et nativistes véhiculés par des candidats opportunistes et des chaînes de télévision cyniques. Le déclin économique ne justifiait en rien le racisme et la xénophobie ; disons plutôt qu'il en faisait des armes. Ce ressentiment pesait énormément dans la balance du système politique américain, qui répartit le pouvoir par territoires et pas seulement selon l'importance démographique. C'est au Sénat que les retombées en sont les plus flagrantes. Lors même que certaines régions s'étiolaient et se vidaient de leur population, les exclus qui y vivaient conservaient une influence et un poids démesurés pour exprimer leur amertume.

Mais les dégâts ne se limitaient pas à ce constat. Les inégalités au niveau régional rendaient certaines parties du pays inintelligibles pour les autres : un monde ravagé par les antalgiques, un autre vicié par les procédures d'inscription aux universités élitistes. Difficile, face à une telle dichotomie, de se mettre d'accord sur des programmes nationaux applicables dans des contextes présentant des disparités si flagrantes : dans un type de régions, la crise du logement rimait avec délabrement et abandon, tandis que dans l'autre on n'avait que deux mots à la bouche : accessibilité et gentrification.

Les inégalités entre régions aggravaient les inégalités en leur sein même. Plus la richesse se concentrait dans certaines villes, plus elle se concentrait dans certains segments de ces villes, exacerbant les déséquilibres de longue date, quand elle ne délogeait pas tout bonnement les plus démunis. Dans des villes comme San Francisco, les paradoxes aux accents dystopiques ne manquaient pas : les sans-abri déféquant à même le trottoir dans un quartier où un déjeuner frugal type salade coûtait 24 dollars et où le loyer moyen d'un deux-pièces s'élevait à 3 600 dollars ; des professionnels de la tech véhiculés en navettes jusqu'à des zones d'activités commerciales, en périphérie, alors que des travailleurs moins qualifiés optaient pour

des “micro-appartements” de 18 mètres carrés, ou pour des solutions d’hébergement du genre dortoir avec sanitaires communs, ou encore pour des trajets aux aurores depuis des localités éloignées comme Stockton. Ces situations ubuesques étaient le produit des inégalités sur le plan aussi bien local que national. Un déséquilibre financier qui rendait la vie plus pénible pour tous, dans quelque endroit que ce soit. Le pays entier en était déstabilisé.

Les économistes et les sociologues préoccupés par cette nouvelle réalité tentèrent d’en identifier les causes. Dans une certaine mesure, les inégalités régionales n’étaient qu’un corollaire des inégalités de revenus, qui en 2018 s’étaient creusées jusqu’à un niveau jamais atteint au cours des cinq décennies écoulées, depuis que le bureau du recensement les suivait de près ; un fossé si large que l’agence de notation Moody’s tira la sonnette d’alarme : cet écart de revenus représenterait une menace potentielle pour le profil de crédit du pays et aurait “un impact négatif sur la croissance économique et sa durabilité”. À mesure que les très riches s’enrichissaient, il en allait de même pour leurs terres d’élection.

Toutefois, d’autres facteurs entraient en jeu. Au premier chef, la nature de l’économie du numérique, propice à l’agglomération des talents. Il y avait aussi le caractère fluctuant du marché de l’emploi : puisqu’on était de moins en moins certain de pouvoir faire carrière au sein d’une seule et même entreprise, on privilégiait les endroits offrant une multitude d’employeurs dans son secteur. Avec l’augmentation du nombre de couples à deux revenus, on préférait les zones géographiques offrant des perspectives d’épanouissement professionnel aux deux conjoints.

Il y avait aussi la dynamique sociale. Comme jamais auparavant, les Américains qui réussissaient le mieux recherchaient la compagnie de leurs semblables, histoire de se conforter dans leurs choix de vie et d’en jouir pleinement, sans culpabiliser. Même à l’intérieur des villes, les habitants les plus riches étaient de plus en plus enclins à vivre ensemble. Entre 1980 et 2010, la proportion de foyers à revenus très élevés résidant dans des quartiers aisés, plutôt que dans des secteurs plus mixtes, était passée du simple au double. En parallèle, au bas de l’échelle, le délitement des liens sociaux et l’effondrement de la cellule familiale traditionnelle – tendances en partie générées par la diminution des richesses dans les zones laissées pour

compte – diminuaient les chances de déménager vers un endroit offrant davantage d’opportunités. Si on était une mère célibataire, par exemple, pas question de s’éloigner des grands-parents ou de tout autre membre de la famille à même d’assurer la garde des enfants, même si on avait sans doute les moyens de payer un loyer dans une ville florissante.

Ce n’était pas un hasard si les richesses se concentraient de plus en plus dans certains pôles tandis que des pans entiers de l’économie – les trois quarts de la totalité de l’industrie américaine, selon une estimation – se concentraient de plus en plus au sein de certaines entreprises. Cette tendance, il y avait des décennies qu’elle était à l’œuvre, depuis que le gouvernement fédéral avait relâché ses efforts d’opposition aux regroupements d’entreprises, et elle provoquait des déséquilibres en tout genre au niveau régional. À cause des fusions entre compagnies aériennes, les villes de moindre taille étaient moins bien desservies, ce qui nuisait à leur attractivité. Dans le monde agricole, du fait de ces regroupements, seule une faible proportion de l’argent alloué à l’alimentation finissait dans les poches de ceux qui l’avaient réellement produite, en zone rurale ou dans les petites communes. Les fusions dans le secteur bancaire ou les assurances contraignirent nombre de sièges sociaux à désertier des villes moyennes, privant ainsi celles-ci des avantages qu’ils procuraient à l’économie locale et aux citoyens.

En clair, plus cela allait, plus certaines activités autrefois réparties entre des centaines d’entreprises, petites et grandes, que ce soit dans les médias, la vente au détail ou la finance, étaient dominées par une poignée de mastodontes. Conséquence : les bénéfices et les opportunités de croissance autrefois disséminés aux quatre coins du pays affluaient désormais, dans des proportions sans cesse grandissantes, vers les lieux d’implantation de ces enseignes prépondérantes. Une économie où le gagnant rafle la mise supposait forcément des lieux où le gagnant rafle la mise.

S’il arrivait qu’on écrive à propos de ces inégalités régionales et de la concentration économique, c’était souvent séparément, sans établir de lien entre les deux phénomènes. En réalité, ils étaient intimement liés. Et lorsque j’ai commencé à me pencher sur cette corrélation, l’idée de raconter cette histoire à travers le prisme d’Amazon, une entreprise jouant un rôle surdimensionné dans cette classification entre gagnants et perdants, s’est tout naturellement imposée. Non

pas en examinant de plus près l'entreprise elle-même – d'autres l'ont fait – mais plutôt en observant de plus près l'Amérique que son ombre grandissante éclipse.

Cette firme offre le cadre idéal pour comprendre les États-Unis et ce qu'ils sont en train de devenir, étant donné la kyrielle de forces contemporaines qu'elle représente et qu'elle aide à décrypter. Il y a, en premier lieu, la flagrante inégalité financière résumée par le contraste entre l'abracadabrante fortune personnelle de son fondateur et les salaires modestes de la grande majorité de ses employés. Il y a aussi la nature du travail effectué par la plupart d'entre eux : rudimentaire et désociabilisant, à la périphérie des villes, souvent avec des horaires et des emplois du temps instables. Il y a encore l'immense influence que l'entreprise a accumulée au fil des années sur les élus du pays, aussi bien au niveau des États qu'à Washington, où elle s'est insinuée dans la structure même du pouvoir exercé depuis la capitale nationale. Il y a le détricotage du tissu social auquel elle contribue en sapant l'activité commerciale en face à face et l'assiette fiscale d'un nombre incalculable de populations. En chamboulant notre façon de consommer – c'est-à-dire d'assouvir nos désirs –, elle a refondu notre vie quotidienne pour la réduire à son niveau le plus élémentaire.

Amazon est loin de constituer l'unique force à entraîner des divergences entre régions. D'autres géants du numérique, ses rivaux Google et Facebook, ont englouti la quasi-totalité des revenus générés par la publicité en ligne dans la baie de San Francisco, éviscérant par là même le journalisme local ; parmi un éventail d'autres secteurs industriels touchés, citons par exemple les sociétés de capital-investissement implantées dans des métropoles comme New York et Boston qui ont réalisé des bénéfices mirobolants en pompant la valeur d'entreprises éparpillées sur l'ensemble du territoire national, dans des villes moyennes, avant de procéder à des compressions de personnel, quand elles ne liquidaient pas tout bonnement les enseignes concernées.

Mais, plus que toute autre firme, Amazon offre la loupe idéale pour observer les clivages qui divisent le pays, car elle est présente à peu près partout, sous des formes très diverses. Au début, elle avait promis d'être une force au service de l'équité, elle qui acheminait son produit initial – le livre – aux quatre coins du pays, tel un catalogue Sears de notre époque. Au fil du temps et de son ahurissante expansion, elle a segmenté le territoire en différents types de lieux, chaque catégorie ayant un rang, un revenu moyen et un objectif bien définis. Non

contente d'altérer le paysage national, elle a également remodelé le paysage des opportunités professionnelles aux États-Unis – les options qui s'offrent aux gens, leurs perspectives d'avenir, de vie.

Et, plus que n'importe lequel de ses homologues titanesques, elle semble la mieux placée pour sortir grandie de la pandémie, qui va lui permettre d'asseoir encore davantage son hégémonie. Pour des dizaines de millions d'Américains, le mode de consommation qu'elle a été la première à proposer, voici un quart de siècle, est passé du statut de solution pratique à celui de nécessité : il est désormais reconnu comme essentiel, par un décret officiel. Tandis qu'une multitude de ses concurrents de moindre envergure mettent leurs employés au chômage technique, les licencient, ou s'appêtent à se déclarer en faillite ou à cesser définitivement leurs activités, Amazon embauche à tour de bras, recrutant par centaines de milliers pour assumer pleinement son nouveau rôle dans la vie des Américains. À mesure que la pénibilité et les risques encourus au travail par ces recrues augmentent, il en va de même pour les conséquences néfastes des clics hâtifs régissant la quantité d'efforts physiques à fournir. Et à mesure que s'amplifie l'emprise de cette entreprise quasi ubiquitaire, il en va de même pour les fissures qu'elle a contribué à creuser depuis sa création.



# Communauté

## *La ville hyper-prospère*

### Seattle, État de Washington

En Californie, les vétérans de l'armée n'avaient pas droit aux tarifs préférentiels dont bénéficiaient les étudiants résidents, alors que c'était le cas dans l'État de Washington. Il n'en fallut pas plus pour Milo Duke. Démobilisé en 1971 de la Navy, où, au sein du Naval Security Group<sup>1</sup>, il avait passé quelques années à pratiquer des écoutes clandestines dans la Baie de San Francisco, il se rendit à Seattle pour étudier l'océanographie à l'université de Washington. Il tint un trimestre, puis jeta l'éponge le jour où les équations à dérivées partielles se mirent en travers de son chemin. Elles lui avaient déjà donné du fil à retordre par le passé, pendant sa licence d'histoire à l'université du Nebraska. Milo avait vu dans cette deuxième tentative l'occasion de parvenir à les maîtriser enfin, mais il s'était trompé.

Il s'orienta donc vers un autre secteur d'activité. Mû par ses propres mésaventures avec la bureaucratie militaire, il entreprit d'aider à titre bénévole les vétérans qui avaient quitté l'armée dans des conditions peu favorables à "revaloriser leur démobilisation", et ne tarda pas à être embauché par un organisme spécialisé dans ce domaine et subventionné par un programme fédéral, en tant qu'assistant juridique *de facto*. Avec son épouse, rencontrée sur les bancs de la fac dans le Nebraska, ils louèrent un trois-pièces dans le quartier de Wallingford pour 150 dollars la semaine, avant d'en trouver un plus spacieux non loin de là pour 120 dollars. Persuadé qu'il gagnerait en

efficacité au travail s'il obtenait un diplôme de droit, il se lança dans ce cursus à l'université de Washington en 1975. Hélas, deux ans plus tard, le président Carter promulgua l'amnistie pour les objecteurs de conscience, mesure qui eut pour effet secondaire de tarir les subventions versées aux structures comme celle où œuvrait Milo Duke. Le groupe se désagrégea, ce qui n'empêcha pas Duke de terminer ses études de droit, en 1978. Ensuite, après avoir brièvement exercé en qualité de commis d'office, il décrocha un poste dans un grand cabinet d'avocats pénalistes au cœur de Seattle.

À ce stade, il était marié, père de deux enfants et artiste à ses heures perdues. Pendant ses années estudiantines, son épouse et lui s'étaient installés dans une communauté hippie à Madrona, sur les rives du lac Washington, juste à l'est du Central District, le quartier afro-américain historique. Ils vivaient dans une maison qu'un membre du collectif avait acquise pour la modique somme de 5 000 dollars. Milo et sa femme achetèrent leur propre bien au même endroit pour 50 000 dollars en 1978. Mais à mesure qu'il perdait foi dans son métier de juriste, Milo, désabusé, sentait de plus en plus vibrer sa fibre artistique. Lorsqu'il faisait allusion à ses nouvelles aspirations, l'épouse d'un de ses associés lui répliquait, facétieuse, que si c'était du sérieux il ferait mieux d'aller vendre ses œuvres au marché de Pike Place, comme le type qui avait réalisé les gravures sur bois et linoléum à motifs floraux dont tous ses collègues semblaient décorer leur salle de bains.

En 1980, le cabinet de Duke prit la défense d'une partie des vingt-six accusés dans une affaire de racket incriminant la famille Carbone. Un procès colossal, la toute première fois qu'on avait recours à la loi RICO<sup>2</sup> via le neuvième circuit<sup>3</sup>. Un jour, Milo Duke se retrouva dans une vaste salle de conférences avec des dizaines d'autres juristes planchant sur la procédure en question. Il prit soudain conscience qu'en l'espace de quelques mois il avait fait le grand écart entre défendre les plus démunis en tant que commis d'office et représenter les intérêts de mafieux. "Mais qu'est-ce que je fous là ?" songea-t-il. Le lendemain, il démissionna et se joignit aux artistes du marché de Pike Place. Son mariage vola en éclats six mois plus tard. Il garda pour lui 200 dollars, laissa le reste de son argent et la maison à son épouse, puis trouva refuge auprès de sa nouvelle famille d'accueil, au marché.

En tant que nouveau venu, on lui avait attribué un des emplacements les moins prisés : les "dalles" à l'extrémité nord du marché,



qui consistaient en une vulgaire portion de trottoir coûtant 3 dollars les jours de semaine et 5 dollars le week-end. Il y était à la merci des intempéries, qui à Seattle riment souvent avec pluie. Pourtant, dès le premier jour, Milo Duke se sentit en phase avec ses voisins artistes, qui se révélèrent tous investis d'une mission commune. "On partageait ce même désir d'apporter l'art aux gens", se souvient-il. Bientôt, ils s'arrangèrent pour arrimer une bâche de protection commune à leur demi-douzaine de dalles. Initiative qui avait le double mérite de les maintenir au sec et de conférer à leur emplacement l'allure d'un genre de galerie, augmentant ainsi les chances que les passants s'y arrêtent pour découvrir leurs œuvres. Ils se donnèrent même un nom à la Kerouac : les Dharmic Engineers ("Ingénieurs du dharma"), "dharma" signifiant "ce qui soutient ou étaye" en sanskrit. Voilà qui résumait bien l'esprit de leur collaboration dans sa dimension la plus pragmatique : s'épauler les uns les autres.

Rétrospectivement, Milo Duke se figurerait la ville telle qu'elle était juste avant cette période comme la première des trois Seattle qu'il connaîtrait. Cette Seattle-là était relativement petite – sa population ayant chuté en dessous des 500 000 habitants, guère beaucoup plus qu'à Saint Louis ou Kansas City. Boeing, les chantiers navals et le port occupaient toujours une place prépondérante dans le tissu économique local. La ville n'avait pas vraiment évolué depuis 1851, année de sa fondation en tant qu'avant-poste où puiser des ressources naturelles. Débarqués là par un bateau à vapeur côtier, les pionniers avaient construit des cabanes et envisagé de convertir le sol en terres agricoles avant de se rendre compte qu'il serait nettement plus rentable de récolter du bois pour les docks de San Francisco. Très vite, un homme originaire de l'Ohio, Henry Yesler, vint bâtir une scierie sur le bras de mer du Puget Sound.

Le boom économique se produisit avec l'arrivée du chemin de fer. La compagnie Northern Pacific atteignit Tacoma en 1883 et la Great Northern Railway parvint jusqu'à Seattle une décennie plus tard. La population de Seattle fut multipliée par dix, voire plus, au cours des années 1880, dépassant la barre des 40 000 habitants. La ruée vers l'or du Yukon à la fin des années 1890 étoffa les fortunes de la jeune localité – les chercheurs de pépites ayant besoin d'un point de ravitaillement. En 1916, William Boeing co-construisit son premier hydravion aux abords du lac Union. Durant les décennies suivantes, la ville se développa selon la trajectoire tracée par Yesler

et Boeing. Si la Seattle des années 1970 n'était pas une ville ouvrière à proprement parler, elle était à peine plus prospère que certaines métropoles entrant dans cette catégorie : le revenu par tête dans l'agglomération de Seattle en 1978 n'était pas beaucoup plus élevé que celui de Cleveland, Pittsburgh ou Milwaukee. "Elle portait toujours les stigmates d'une colonie sommaire en territoire vierge", écrit l'auteur britannique Jonathan Raban, livrant sa première impression de la ville à cette époque-là.

Au début des années 1970, Boeing avait licencié des dizaines de milliers de salariés, suscitant l'installation d'un gigantesque et emblématique panneau : "Merci à la dernière personne qui quittera Seattle d'éteindre la lumière en partant". Selon *The Economist*, la ville "était devenue une vaste officine de prêteur sur gages où des familles vendaient tout ce qu'elles avaient sous la main pour trouver de quoi se nourrir et payer leur loyer". L'écrivain Charles D'Ambrosio, qui grandit à Seattle en ce temps-là, décrit la morosité ambiante des lieux, non sans évoquer leur charme mélancolique : "Il y avait Elliott Bay Book Company, avec sa librairie et son réduit en brique, au sous-sol. On pouvait y flâner sans avoir l'impression d'être un rôdeur. Apporter son gobelet à la caisse pour qu'on le remplisse. Et puis, on pouvait lire. La Seattle de cette époque avait un air comateux bien à elle et semblait renfermer, la nuit, dans sa vaste masse ensommeillée précisément un exemplaire de chaque chose : un chien qui aboie, une voiture qui grince, une porte qui claque, etc. – à quoi s'ajoutait une quantité fararimeuse de *rien* tout à fait dispensable."

Elliott Bay Book, c'est là que les Dharmic Engineers se retrouvaient toutes les semaines pour se détendre en parlant art. Puis Milo Duke prenait le ferry pour rentrer sur Vashon Island sur le Puget Sound, où il logeait dans un bus. Après avoir passé sa première nuit loin de la maison sous le viaduc de l'Alaskan Way, il avait vite trouvé le chemin de l'île, où une de ses amies accueillait du monde dans sa ferme. Milo incita un autre copain à y garer un vieux car scolaire qui collectionnait les contraventions dans la rue. Milo vécut un moment dans ce véhicule – un modèle court – puis, au bout d'un an, il finit par acheter un car Continental Trailways où il s'installa de façon un peu moins spartiate. "Le coût de la vie était plutôt raisonnable, plaisanta-t-il par la suite. J'étais un précurseur de la mouvance *tiny house*."

Patrinell Staten, elle aussi, aurait recours à un car Continental Trailways, mais dans son cas il mènerait à Seattle, et non l'inverse.

Son trajet depuis Carthage, au Texas, dura trois jours et demi, et elle dut se retenir du début à la fin. Contrainte de s'asseoir au fond, près des sanitaires nauséabonds, elle n'était pas autorisée à s'y rendre, pas plus qu'elle n'avait le droit d'utiliser les toilettes des gares routières et d'autres endroits où le car fit halte lors de son interminable traversée du Texas. Ne lui étaient accessibles que les latrines reléguées au bout de chemins obscurs, et, du haut de ses vingt ans à peine, elle refusait de s'y aventurer seule. Alors, elle se retint, but le moins possible pour se faciliter la tâche, et continua même après que le car eut enfin quitté le Texas raciste et ses lois Jim Crow pour pénétrer dans l'Ouest ambivalent. À son arrivée à Seattle, elle avait le corps en miettes. "Tu as l'air mal en point", dit sa sœur, avant de l'emmener chez un médecin qui s'inquiéta de son degré de déshydratation. "Je me demande bien comment vous avez pu tenir ainsi pendant quatre jours", s'étonna-t-il en auscultant Patrinell.

On était en 1964. Pat Staten laissait à Carthage un père pasteur et une mère institutrice, propriétaires de quatorze hectares dans la campagne alentour. Toutefois, dans l'est du Texas, même les membres les mieux lotis de la communauté afro-américaine n'échappaient pas au climat pesant que faisaient régner les discriminations raciales. Une des sœurs de Pat, Anna Laura, s'était établie à Seattle, où son mari militaire était en poste, et où une autre sœur, Ora Lee, l'avait rejointe. Après deux ans à Prairie View A&M, une université pour Noirs dans la région de Houston, Pat décida de suivre le mouvement : elle se rendit à Seattle pour s'occuper des enfants d'Ora Lee, récemment divorcée.

Leur périple est très représentatif de la Grande Migration, qui mit quelques décennies à atteindre la plus occidentale et septentrionale de toutes les grandes métropoles : à la fin des années 1930, on recensait encore moins de 4 000 Afro-Américains à Seattle. La faible ampleur de ce flux avait suscité une situation d'exception : dès le départ, les hommes noirs se virent accorder, sans restriction, le droit de vote à Seattle, puis, à partir de 1883, ce fut le tour des femmes noires – une tolérance dont ne bénéficiaient pas les minorités chinoise et amérindienne, qui subissaient déjà une virulente discrimination. "Le faible nombre de Noirs permit à la communauté blanche de Seattle de se laisser aller à une tolérance raciale envers eux, ce qui, par

contraste avec les politiques ségrégationnistes répandues dans toute la nation, incita Noirs comme Blancs à en conclure qu'ils habitaient une ville fondamentalement progressiste et égalitaire", note l'historien Quintard Taylor.

En 1950, la population noire de la ville avait bondi, pour s'élever à plus de 15 000 personnes, supplantant ainsi les communautés asiatique et amérindienne pourtant importantes. Augmentation due à la Seconde Guerre mondiale et à une hausse de la production chez Boeing et dans les chantiers navals. Ensuite, la population n'avait eu de cesse de croître au cours des trois décennies suivantes. Ici, il y avait du travail et, en pleine lutte pour les droits civiques, le Sud s'embrasant de toutes parts sous les affrontements, une ville préservée des hostilités présentait un atout non négligeable.

Préservée, certes, mais pas autant que Pat Staten l'avait imaginé. À son arrivée, elle s'était installée chez Ora Lee à Renton, une banlieue populaire au sud-est de la ville. À l'occasion de ses incursions dans le centre-ville de Seattle, elle remarqua que les Noirs y brillaient par leur absence. Abordant l'un des rares qu'elle croisa, un gardien d'immeuble, elle lui demanda :

“Mais vous êtes où ?”

Il comprit d'emblée qui désignait ce “vous”. “Oh, il y a un endroit qu'on appelle le Central District, répondit-il. Ou Central Area.”

D'emblée, les quelques Noirs vivant à Seattle avaient convergé vers deux lieux. Tout d'abord, le quartier de Yesler-Jackson, avec ses bars et ses bordels en front de mer. Très vite y élurent domicile les plus nomades : bagagistes, personnel de bord, activités parmi les rares accessibles aux hommes afro-américains dans un contexte de discrimination généralisée au sein des syndicats de la construction navale et des dockers. Et puis, il y avait la zone arborée à partir d'East Madison Street, où William Grose, le deuxième Afro-Américain à arriver en ville, avait acheté une ferme avec quatre hectares de terrain, et où nombre de familles noires parmi les mieux assises s'étaient aussi installées.

Au fil du temps, ces deux zones avaient fusionné en une seule dessinant un L inversé. C'était le Central District. Ce regroupement ne s'était pas opéré d'une façon tout à fait naturelle. Les clauses discriminatoires entravant les ventes à des acquéreurs noirs foisonnaient dans les autres quartiers, et les Afro-américains qui cherchaient un appartement à louer trouvaient, comme par hasard, les immeubles complets chaque fois qu'ils postulaient. Ils n'avaient donc d'autre

choix que le CD (Central District). En 1960, au terme d'une décennie où la population noire s'était accrue de plus de 70 %, trois quarts de ses 26 901 habitants noirs étaient domiciliés sur une aire géographique couvrant tout juste quatre secteurs de recensement dans le Central District.

Pat Staten allait en ville pour la messe, à la True Vine Missionary Baptist Church, et c'est là que sa fière allure – son large sourire lucide flanqué de fossettes possédait un charme pénétrant – tapa dans l'œil de Benny Wright. Il y avait un moment que sa famille à lui avait migré vers le nord, depuis l'Arkansas. Pat et Benny se fréquentèrent pendant six mois avant qu'il la demande en mariage. Ils louèrent un appartement sur East Denny Way, dans le nord du Central District, puis cherchèrent à acheter une maison. L'agent immobilier ne leur fit visiter que des biens situés dans le CD, ce qui stupéfia Pat. "Je n'en revenais pas, relata-t-elle plus tard. Je n'arrivais pas à croire que j'habitais une ville du nord sudiste, où le seul logement auquel je pouvais prétendre, c'était ici et pas ailleurs." Ils emménagèrent à l'extrémité est du quartier, dans une maison en brique proprette à trois chambres, acquise pour 17 000 dollars.

Benny Wright devint professeur d'histoire et finit par être affecté au lycée Garfield, majoritairement noir, dans le Central District. Pat trouva un emploi de nuit dans une banque, où elle était chargée d'encaisser les chèques et de vérifier leur validité. Ce qui déboucha sur un poste de guichetière à la Liberty Bank, le premier établissement bancaire tenu par des Noirs à l'ouest du Mississippi, où elle fit ses débuts dès l'ouverture, en 1968, au cœur du Central District. À cette époque-là, elle était connue comme le loup blanc dans le quartier – ou en donnait du moins l'impression – et elle adorait voir les clients choisir la file d'attente la plus longue rien que pour avoir affaire à elle.

Bien sûr, il y avait aussi d'autres types d'échanges. Comme avec ces hommes qui faisaient une entrée fracassante en lançant une remarque du genre : "Regardez-moi qui travaille ici : une négresse !"

Ce à quoi Pat Wright répondait, les yeux écarquillés : "Ah bon ? Mais... Quelqu'un a vu une négresse ici ? Il y a des nègres ici ? Ça ressemble à quoi, une négresse, au juste ?"

Comme Milo Duke, Pat Wright céda peu à peu à l'appel de son art, matérialisé par une voix puissante qui lui avait valu d'être admise dès son plus jeune âge dans la chorale de son père, à l'église, puis

de prendre la direction du chœur des adolescents avant d'intégrer, au lycée, un trio appelé "The Jivettes". Seattle était une Mecque pour la musique noire. Les clubs de jazz y avaient poussé comme des champignons dans les années 1930, tout le long de Jackson Street et autour du quartier chaud : le Black and Tan, Basin Street, le Black Elks, Ubangi. Count Basie, Louis Armstrong, Cab Callaway et Duke Ellington y faisaient parfois halte après avoir joué dans un établissement plus officiel des quartiers chics, au nord ; parfois, ils passaient la nuit au Golden West, l'hôtel pour Noirs sur Jackson Street, après avoir essuyé un refus dans des endroits plus sélect. Les *afterhours clubs* – Rocking Chair, Doc Hamilton's, Congo Club – attiraient aussi les Blancs : si les débits de boissons étaient illicites dans l'État de Washington depuis 1949, il existait une "politique de tolérance" tacite à l'égard des clubs noirs, qui graissaient les pattes de la police à coups de pots-de-vin. Les clubs devinrent encore plus en vogue dans les années 1940, lorsque l'effort de guerre impliqua un afflux de main-d'œuvre dans les usines, les chantiers navals et les bases militaires.

Afflux qui vit arriver la famille d'Ernestine Anderson, venue du Texas en 1944, à l'âge de seize ans, et qui donna bientôt des concerts sur Jackson Street ; ainsi que la famille de Quincy Jones, en 1943, l'année de ses dix ans et celle où son père trouva un emploi dans les chantiers navals de Puget Sound ; mais aussi Al Hendrix, qui s'installa en 1942 à Seattle et eut avec sa nouvelle épouse, Lucille Jeter, un fils qu'ils appelèrent Johnny Allen Hendrix avant de le rebaptiser James Marshall Hendrix quelques années plus tard.

En 1970, Pat Wright chanta aux obsèques de Jimi. Elle avait monté sa propre formation de gospel : Patrinell Wright's Inspirational Seven, sorti un 45 tours chez Sepia Records – "I Let a Good Man Go"/"Little Love Affair" –, et commencé à se produire dans des clubs, non seulement à Seattle, mais aussi plus au sud, à Portland, dans l'Oregon, où les cachets étaient plus généreux.

Ça ne plaisait pas trop à Benny que Pat parte jouer ailleurs. Des années plus tard, elle soutint qu'à elle non plus, ça ne lui avait pas beaucoup plu à l'époque. "Je n'aime pas ne pas pouvoir voir ton visage", avoua-t-elle à son mari. En 1970, elle eut vent d'une opportunité au lycée Franklin High, dans le sud du Central District. Le nombre d'élèves noirs ayant augmenté de façon considérable, le responsable de la section musique l'invita à créer une chorale gospel au sein de

l'établissement. L'initiative remporta une adhésion si spectaculaire auprès des élèves – un vrai raz-de-marée – que son succès démesuré ne tarda pas à susciter un certain agacement. Le responsable pédagogique qui avait invité Wright reprocha à la chorale de transgresser la séparation entre Église et État. En 1973, elle retira donc son groupe de chant du circuit scolaire pour le rattacher à la sphère religieuse, au sein de l'église baptiste de Mount Zion, sur la Dix-Neuvième Avenue, où les étudiants la suivirent par dizaines, entraînant parfois dans leur sillage des frères et sœurs cadets – pourvu qu'ils ou elles soient prêts à se plier aux exigences strictes de Pat Wright. La chorale deviendra un pilier de la communauté : The Total Experience Gospel Choir.

Les clubs de jazz de la première heure commençaient à s'étioler. La drogue et la délinquance de rue faisaient de plus en plus de ravages, comme dans toutes les grandes villes. Pourtant, malgré ces fléaux, des liens de plus en plus forts semblaient se tisser au sein de la communauté du Central District. On y organisait des fêtes de quartier en permanence. Si quelqu'un tombait malade, tout le voisinage semblait accourir pour lui venir en aide. "Fallait voir tous les bons petits plats qu'on leur mijotait", se souvenait Pat. Quand elle rentrait tard, une fois sa voiture garée, elle finissait le trajet à pied sans aucune crainte, sachant que ses amis veillaient sur elle de chez eux. De bons amis. "On se hélait par-dessus le grillage", disait-elle.

Au cours de l'hiver 1978-1979, deux jeunes hommes quittèrent Albuquerque, au Nouveau-Mexique, pour le Nord. Ils s'y rendirent chacun en voiture, suivant des itinéraires différents, à un mois d'écart. Le premier, Paul Allen, traversa les montagnes glaciales de l'Utah et de l'Idaho au volant d'une Monza, les pneus renforcés de chaînes, l'autoradio branché sur Earth, Wind & Fire. Le second, Bill Gates, au volant de sa Porsche, roulait si vite qu'il fut verbalisé deux fois par le même avion en patrouille.

Mais ils avaient une destination commune : Seattle, où tous deux avaient grandi et fréquenté le même lycée privé très élitiste, Lakewood, dont ils avaient piraté le système informatique rudimentaire. Tous deux avaient ensuite migré vers Boston – d'abord Gates pour intégrer Harvard, puis Allen pour travailler chez Honeywell, après avoir laissé tomber ses études à l'université de l'État de Washington. En 1975, ils avaient été aimantés par Albuquerque, où était domiciliée une petite firme nommée Micro Instrumentation & Telemetry Systems.

Cette société sise dans une rue commerçante et prise en sandwich entre un salon de massage et une laverie automatique avait conçu un ordinateur sommaire baptisé Altair, qui fonctionnait avec une puce Intel 8080. Allen et Gates s'étaient juré de prouver l'efficacité de leur langage de programmation BASIC sur ce modèle. C'est ainsi qu'ils fondèrent à Albuquerque une entreprise appelée Micro-Soft.

Deux ans plus tard, ils étaient las des hauts plateaux désertiques et de se mettre en quatre pour appâter des talents de la programmation vers le Nouveau-Mexique. Allen suggéra de relocaliser Micro-Soft – dont l'effectif n'était alors que de treize personnes – à Seattle. Il avait le mal du pays : les pins, l'eau et la fraîcheur lui manquaient. Il soutenait que le climat y était, justement, idéal pour leurs affaires : "Les jours de pluie avaient du bon pour nous, écrivit-il par la suite. Les programmeurs avaient moins de chances de se dissiper."

Gates était moins attaché à Seattle. L'autre option évidente, c'était la Silicon Valley, déjà devenue un pôle d'activité phare pour les concepteurs de micro-ordinateurs, grâce à l'université Stanford, qui tirait profit de son marché immobilier fourni et des budgets alloués dans le cadre de la guerre froide. Seattle, au contraire, n'était pas vraiment le genre de ville susceptible d'attirer les technophiles. Allen allait donc devoir se montrer très persuasif. Finalement, il trouva une tactique infaillible : il réussit à convaincre les parents Gates de travailler leur fils au corps, sachant à quel point ils étaient proches de lui. Ce dernier finit par se ranger à l'avis d'Allen. Ce serait donc Seattle.

Gates loua des locaux au septième étage du bâtiment de l'Old National Bank, à Bellevue, localité séparée de Seattle par le lac Washington. N'étant pas en mesure d'obtenir un crédit, Gates et Allen encaissèrent plusieurs certificats de dépôt pour équiper leurs bureaux d'un nouveau parc informatique. Le numéro de téléphone de la société se terminait par 8080, le nom de la puce grâce à laquelle ils avaient fait leurs preuves quelques années plus tôt ; une heureuse coïncidence peut-être pas si fortuite puisque la mère de Gates siégeait au conseil d'administration de l'opérateur téléphonique Pacific Northwest Bell.

Peu après son arrivée à Seattle, l'équipe Micro-Soft ferra son plus gros poisson : IBM la chargea de concevoir le système d'exploitation qui lui servirait à lancer sa propre gamme d'ordinateurs personnels (ou PC). Allen et Gates soutirèrent à un autre programmeur son système à peine sorti de l'œuf et le bidouillèrent pour créer MS-DOS. En 1981, l'entreprise s'était développée et comptait désormais plus



d'une centaine de salariés. Elle avait également déménagé dans des locaux plus spacieux non loin du lac Washington et d'un Burger-master, une des enseignes de fast-food préférées du personnel. La société cherchait de jeunes programmeurs frais émoulus de l'université, pas encore déflorés par d'autres employeurs. "Disons qu'on était surtout à l'affût des plus brillants ; le haut du panier, quoi", se remémora Allen. Comme ils l'avaient espéré, Seattle se révéla plus facile à vendre aux nouvelles recrues qu'Albuquerque, même si certains candidats leur préféreraient la Silicon Valley.

L'année 1982 touchait à sa fin. Les bénéficiaires avaient doublé, atteignant 34 millions de dollars, et l'entreprise avait franchi la barre des deux cents employés. Sans pour autant se départir de son esprit décontracté un brin foutraque. Après le travail, il y avait baby-foot au Nowhere Pub. Le week-end, c'était volley et barbecue chez Bob O'Rear, le suppléant d'Allen, où Marc McDonald, le tout premier salarié à avoir rejoint Micro-Soft, concoctait des daiquiris.

Un jour, Allen organisa une fête de Halloween chez lui, sur les rives du lac Sammamish, où, selon ses dires, Gates "glissait sur le ventre le long de la rampe d'escalier, du premier jusqu'à la cuisine. Il courait comme un dératé, se jetait sur la rambarde et se laissait glisser comme sur un toboggan jusqu'au parquet, tout en bas".

La ville remodelée par l'arrivée de Microsoft fut la deuxième Seattle que Milo Duke connut. La présence de l'industrie du numérique s'y faisait un peu plus sentir, le décor devenait un peu plus chic. Mais on pouvait toujours s'en sortir.

Pour faire bouillir la marmite, puisque les acheteurs du marché de Pike Place ne s'arrachaient pas ses œuvres surréalistes, il s'était mis à jouer les agents pour d'autres "Ingénieurs du dharma". Il commença également à vendre lors de conventions de science-fiction, où les visiteurs semblaient apprécier ses créations. Lors d'un de ces événements, en 1982, il rencontra Wendy Dees, originaire de Saint Louis, qui connaissait des débuts très prometteurs comme illustratrice pour l'édition et écrivait aussi, en parallèle, de la poésie et de la fiction. Ils finiraient par se marier, mais seulement une décennie plus tard. Milo vécut dans le car garé sur Vashon Island jusqu'en 1989. Puis il se mit à passer ses nuits dans un atelier investi par plusieurs "Ingénieurs du dharma" sur Pioneer Square, ce front de mer classé "quartier historique", site originel des célèbres pontons d'amarrage en bois conçus par Yesler, et voué à devenir, quelques années plus tard, un haut lieu

du mouvement grunge. Cet atelier, situé dans un des deux bâtiments de l'entreprise Washington Shoe, sans fenêtres et glacial, car contigu à un entrepôt réfrigéré, se louait 80 dollars par mois. Milo devint l'un des trois copropriétaires d'une galerie voisine. L'été 1991 fut une succession de soirées passées à fumer de l'herbe sur l'escalier de secours, la musique partout alentour. "On avait l'impression d'être au centre du monde", se remémora-t-il par la suite.

Parenthèse enchantée qui ne pouvait guère durer. Un des associés de la galerie mourut d'une forme rare de cancer à l'âge de trente-huit ans. Il fallut vendre l'affaire. Milo partit s'installer avec d'autres amis artistes dans une bâtisse vermoulue appartenant à un marchand de sommeil que sa réputation précédait, sur la 65<sup>e</sup> Rue, dans le Roosevelt District. À l'arrière, le bâtiment donnait sur un immense terrain vague. Lorsqu'un fusible sautait, en guise de réparation le propriétaire insérait de force une pièce de monnaie dans le tableau électrique.

Milo avait passé deux ans dans ce taudis quand Wendy vint à sa rescousse. Elle avait un emploi stable dans une galerie de luxe dédiée à l'art japonais. Ils optèrent tout d'abord pour la vie en communauté dans une colocation à Phinney Ridge, avant d'intégrer enfin un logement rien qu'à eux, en 1996 : un pavillon en location dans le quartier de Tangletown, tout près du lac Green, juste au sud. Au rez-de-chaussée, le logement s'étalait sur près de 250 mètres carrés, à quoi s'ajoutaient environ 120 mètres carrés à l'étage, pour l'atelier de Wendy, ainsi que 250 mètres carrés au sous-sol, en rez-de-jardin, pour celui de Milo. Un de ses fils utilisait le garage comme atelier de métallurgie et de réparation de motos. Pendant des années, la propriétaire avait gelé le loyer fixé à 1 000 dollars. Employée administrative dans un établissement scolaire, elle avait épousé un cadre de chez Boeing, et tous deux étaient émoustillés d'héberger des artistes.

Leur plaisir par procuration fut décuplé lorsque Milo ouvrit une école d'art dans son atelier. Il était arrivé à l'enseignement par des voies détournées : en 1998, Wendy et lui avaient suivi un cours de peinture à l'huile à l'Academy of Realist Art (une école d'art réputée et on ne peut plus traditionnelle dans le centre de Seattle), après être tombés sur un catalogue de formations oublié par un client dans un bar. Au bout d'un semestre, l'équipe pédagogique avait demandé à Milo s'il voulait lui-même enseigner. Ce dernier eut tôt fait de relocaliser les cours au pavillon. Qu'il se mit même à nommer *atelier*, en français.

La deuxième Seattle se montra également clémente avec Pat Wright. La révolution en marche de l'autre côté du lac Washington n'avait pas encore atteint le Central District, mais le quartier se métamorphosait déjà. À ce stade, on ne pouvait que se réjouir du changement à l'œuvre, comme venu de l'intérieur : peu à peu, la Seattle noire s'extirpait de son enclave.

Cette évolution se tramait depuis des années. En 1957, l'assemblée législative de l'État avait adopté une loi interdisant la discrimination au logement, mais, deux ans plus tard, un juge de la Cour supérieure du comté de King l'avait révoquée, décrétant que, aussi lamentables que soient les préjugés envers les locataires ou acheteurs potentiels, "la cour se pronon[çait] en faveur du droit du propriétaire immobilier de choisir librement avec qui il traitera[it]".

Au début des années 1960, les réformateurs, toutes origines ethniques confondues, firent pression sans relâche sur les institutions pour obtenir la ratification d'un arrêté municipal "contre la discrimination au logement" à Seattle même. Le conseil municipal, qui ne compterait pas un seul membre noir avant 1967, refusa d'appliquer la moindre loi à ce sujet et préféra soumettre la question à un référendum en 1964. Un courrier de protestation contre le projet de décret publié dans l'hebdomadaire *Argus* illustre bien la teneur de cette opposition : "Tout à coup, certains propriétaires se voient contraints de renoncer à une partie de leurs bénéfices [...] au profit de ce que l'on appelle l'accès au logement sans discrimination. Et l'électeur ne perçoit aucune compensation pour ce manque à gagner, si ce n'est le sentiment d'aider un tant soit peu les nègres opprimés."

L'arrêté fut rejeté le 10 mars 1964 par deux tiers des participants : trois mois avant l'adoption de la loi sur les droits civiques à Washington, plus de 110 000 votants, dans une ville soi-disant parmi les plus progressistes du pays, défendirent le droit à la discrimination raciale. Preuve que même Seattle avait encore beaucoup de chemin à parcourir.

Loin de se décourager, les réformateurs continuèrent à faire pression pour renverser les barrières au moyen de mesures volontaires. Ils se tournèrent vers des citoyens de bonne volonté résidant hors du Central District qui, pour tâcher de rendre leurs quartiers accueillants n'en déplaise aux législateurs, fondèrent le Fair Housing Listing Service (système d'annonces immobilières non discriminantes) à l'usage des

familles noires souhaitant déménager. Leur initiative n'était pas sans susciter une certaine controverse, même dans le Central District. Quintard Taylor cite les propos de Keve Bray, homme d'affaires et militant, qui estampillait les personnes cherchant une solution pour quitter le quartier comme "des ambitieux aspirant à s'éloigner des leurs". Ces transfuges ne furent pas non plus épargnés dans les quartiers convoités, où on leur opposait parfois une farouche résistance. À Kent, une banlieue de Seattle, deux familles noires virent les maisons qu'ils venaient d'acquérir dégradées par des tirs au fusil.

Mais, malgré toute cette hostilité, le flux sortant ne se tarit pas. En 1970, seuls 9 % des 42 000 Afro-Américains de l'agglomération résidaient en dehors du centre-ville. En 1980, cette proportion avait plus que doublé et représentait 20 % de 58 000 personnes. En 1990, elle avait augmenté au point d'englober un tiers de 81 000 habitants. On ne parlait pas que pour la banlieue, on migrait aussi vers des portions de la ville qui s'ouvraient de plus en plus. En 1980, le Central District avait cessé d'abriter la majorité des Noirs de Seattle.

Aux yeux de Pat Wright, ces années constituèrent une sorte d'heureux entre-deux. Désormais, les résidents du quartier ne se sentaient plus cantonnés à cette partie de la ville. Toutefois, ils y étaient encore assez nombreux pour maintenir une masse critique en termes d'esprit communautaire.

Pat Wright contribuait fortement à cette identité collective. Elle ouvrit une boutique de disques appelée Gospel Showplace sur la Quatorzième Avenue, où l'on pouvait se procurer le répertoire chanté par le Total Experience Choir tous les dimanches, ainsi que des ouvrages et divers accessoires chrétiens. Et la chorale avait le vent en poupe. "Les mômes n'ayant connu que le Central District avaient bien souvent du mal à saisir le style que je tenais à leur enseigner. Mais une fois qu'ils avaient pigé le truc, ils étaient imbattables", se souvint Wright par la suite. Au milieu des années 1970, le chœur, en constante progression, avait commencé à se produire lors d'occasions toujours plus prestigieuses : au Food Circus du centre commercial Seattle Center, à l'opéra et à un meeting avec Rosalynn Carter, la future Première Dame. L'ensemble vocal prit la route pour la toute première fois, direction Yakima et Spokane, dans l'État de Washington – un autre monde pour ces jeunes jamais sortis de Seattle et un galop d'essai pour ce qui se présenta en 1979 : une tournée nationale en

bonne et due forme, trois semaines de concerts avec des escales à New York, Washington, Philadelphie, Saint Louis, Chicago.

Cette année-là, le Total Experience Gospel Choir avait quitté l'église de Mount Zion pour s'établir dans les quartiers sud de Seattle, en plein conflit à propos de son enthousiasme débordant, qui avait décontenancé certains patriarches de l'église. "Si la musique vous casse les tympan... Ma foi, tant pis", aimait à dire Wright. Le courrier officiel annonçant son renvoi de Mount Zion disait que le chœur avait pris trop d'ampleur et dépassait les capacités d'accueil de la paroisse. Déclaration douteuse, sachant qu'il s'agissait de l'un des plus grands édifices religieux de la ville. Difficile ici de ne pas déceler de la jalousie pure et simple. Pat Wright avait donné vie à un projet gênant, non parce qu'il "dépassait les capacités d'accueil" mais plutôt parce qu'il éclipsait l'église.

Les tournées se firent de plus en plus ambitieuses. Une virée à travers le Vieux Sud, les mêmes entassés, à deux par siège, pour que toute la chorale tienne dans deux autocars Greyhound... Les Bahamas... Hawaï... le Mexique, le Salvador et le Nicaragua. Gregory, le frère cadet de Pat, accompagnait les chanteurs à la batterie lors des déplacements ; Benny était parfois du voyage, pour prendre des photos et immortaliser ainsi son épouse dans son élément : Pat se pavanant en peignoir sur le balcon d'un motel, Pat dirigeant la chorale dans son exécution de "Going Up Yonder" et "Oh Happy Day" ou encore "When the Battle Is Over" en harmonie à trois voix.

Mais tout n'était pas rose : à leur arrivée à Salt Lake City, certains jeunes à bord d'un des cars entendirent un badaud s'exclamer : "Tiens, v'là les nègres !" Pat rassembla les jeunes passagers pour calmer leurs ardeurs : "Nous représentons Dieu. Nous allons chanter sans apporter d'eau à leur moulin. Prions ensemble. Et *brillons* ensemble." Puis elle alla tenir les mêmes propos dans l'autre véhicule.

À Seattle, la chorale donna de la voix pour recueillir des fonds à destination des réfugiés cambodgiens. Elle se produisit lors d'un "spectacle de variétés syndicaliste" dans une salle baptisée International Brotherhood of Electrical Workers Hall (salle de la Confrérie internationale des travailleurs de l'électricité) et érigea en tradition annuelle sa version du spectacle *Nativité noire* de Langston Hughes. La formation s'était mue en une entité soudée, une sorte de petit clan. Un jour, Pat avait déposé une des choristes chez sa famille d'accueil, mais on avait refusé d'ouvrir la porte. Elle avait alors invité

la jeune fille dans le logement qu'elle partageait avec Benny, où elle lui avait proposé de rester aussi longtemps que nécessaire, et l'adolescente s'était installée. Elle avait poursuivi ses études et décroché son doctorat en pathologie du langage à l'université du Michigan.

Au début des années 1990, les membres de la chorale atteignaient, pour beaucoup, l'âge d'entrer à l'université et passaient à autre chose. Il devenait de plus en plus difficile de trouver de nouvelles recrues pour les remplacer. Était-ce à mettre sur le compte de la réputation de Pat, connue pour son intransigeance ? Ou sur celui d'un désintérêt grandissant envers l'Église et la musique religieuse ? Pour maintenir ses effectifs, la chorale se mit à intégrer des adultes. On acheta un bus de tournée des années 1960, et le fils Wright, Patrick, fut nommé directeur adjoint. La chorale voyagea jusqu'en Russie et en Australie. Toutefois, le rythme effréné et l'ampleur considérable de l'initiative coûtaient à Wright. Elle annonça la fin de la chorale sous cette configuration. L'ensemble vocal passa de trente-deux à seize membres, triés sur le volet. La formation donna ses derniers concerts fin 1993.

Six mois plus tard, au printemps 1994, le vice-président principal de la société d'investissement new-yorkaise D. E. Shaw, un trentenaire, arriva à Santa Cruz pour faire du repérage en vue de créer sa propre entreprise, grâce à un coup de pouce parental de 100 000 dollars. La démarche de Jeff Bezos était assez simple : profiter de la croissance rapide de l'activité sur le World Wide Web, la nouvelle interface Internet accessible à tous, pour y vendre des biens de consommation. "La plupart des entrepreneurs montent une affaire par passion pour le secteur d'activité qu'ils veulent intégrer, écrit Richard L. Brandt dans son ouvrage paru en 2011 sur la société de Bezos. Ce dernier, lui, ne s'intéressait qu'à une chose : la croissance d'Internet et la certitude qu'y émergeraient une ou plusieurs grandes fortunes. Il voulait sa part du gâteau." Ne sachant pas trop quel genre de produits vendre, Bezos dressa une liste de vingt possibilités, dont les fournitures de bureau, les logiciels, les vêtements et la musique. Il finit par arrêter son choix sur les livres, pour une raison précise : grâce à la profusion presque infinie de titres, un espace marchand en ligne spécialisé dans ce type d'articles offrirait un avantage sur les magasins physiques que nul autre bien ne permettrait.

Il vint à Santa Cruz, sur la côte Pacifique, à une centaine de kilomètres au sud de San Francisco, pour tâcher de vendre son idée à deux programmeurs informatiques chevronnés. Il réussit à en amadouer un, Shel Kaphan. Ensemble, ils visitèrent des locaux professionnels dans le centre-ville, avec vue imprenable sur la côte et proximité de la Silicon Valley.

Seulement, il y avait un hic. En 1992, la Cour suprême avait voté une loi – ou plutôt décidé de faire respecter une loi promulguée en 1967 – permettant aux commerçants de n’appliquer la TVA qu’auprès des acheteurs originaires des États où le vendeur était physiquement présent. Si Bezos établissait son entreprise en Californie, il lui faudrait répercuter l’impôt sur tous ses clients vivant dans le plus grand État du pays. Procéder ainsi, dans un marché aussi gigantesque que la Californie, reviendrait à renoncer à un avantage crucial sur les détaillants traditionnels : ces derniers étaient tenus d’appliquer la TVA dans tous les cas de figure, ce qui se répercutait sur le prix de leurs produits, alors que Bezos, lui, en tant qu’e-marchand, ne serait pas contraint de prélever cette taxe. Pas question pour Bezos de perdre cette longueur d’avance considérable. S’il s’implantait dans un État relativement peu peuplé, sa société ne devrait imposer la TVA qu’à une frange très réduite de sa clientèle. Des années plus tard, il dira, sur le ton de la plaisanterie, mais pas complètement, qu’il avait même songé à s’établir dans une réserve amérindienne en Californie pour échapper à toute forme d’impôts.

Son regard s’arrêta sur Seattle. Contrairement à Bill Gates et Paul Allen, il n’avait aucune attache avec cette ville. Il avait grandi à Albuquerque, Houston et Miami avant de fréquenter l’université de Princeton. Toutefois, un des investisseurs de la première heure dans la firme naissante, Nick Hanauer, habitait à Seattle et plaida ardemment en sa faveur. Comme a pu le remarquer Jonathan Raban à son arrivée quelques années plus tôt, il y avait là-bas “une odeur de possibles tout à fait enivrante [...]”. Même à cette époque, pourtant sur le tard, il y avait moyen de gagner sa vie en faisant son miel d’un paysage inachevé, semi-construit, où tout restait à faire ; un type pouvait débarquer de nulle part, monter son affaire et devenir un *alrightnik*, un nouveau riche sans scrupules, dans la plus pure tradition de l’immigrant venu tenter sa chance”.

La ville était assez importante pour être desservie par un des principaux aéroports des États-Unis, condition préalable à l’expédition

de livres aux quatre coins du pays. Elle ne se situait qu'à six heures de route d'un des plus vastes entrepôts de la chaîne nationale de distribution du livre, implanté à Roseburg, dans l'Oregon. Une autre considération entraînait en ligne de compte : Bezos savait que si son projet connaissait le succès il lui faudrait embaucher un grand nombre de programmeurs. La baie de San Francisco était l'endroit idéal pour dénicher ce genre de profils talentueux, mais Seattle offrait une solution de repli tout à fait honorable. Le département "numérique et sciences informatiques" de l'université de l'État de Washington produisait de jeunes diplômés à la pelle. Et surtout, il y avait Microsoft, qui avait attiré dans son sillage et dans la région tout un assortiment de petites entreprises. "Le vivier de recrutement mis à disposition par Microsoft", affirma Bezos en 2018, expliquant pourquoi il avait jeté son dévolu sur Seattle.

Des années plus tard, ce choix s'imposerait comme un cas de figure classique de la loi régissant le développement économique à l'ère des nouvelles technologies : le gagnant rafle la mise, les riches s'enrichissent encore. L'Internet était censé nous permettre de vivre et travailler partout où nous le souhaitions en nous maintenant connectés, même de l'endroit le plus reculé qui soit. Il allait nous aider à briser nos chaînes et à sortir de nos boîtes et de nos parcs de bureaux, à essaimer les opportunités à travers tout le territoire.

Mais c'est tout l'inverse qui se produisit. Très vite, les entrepreneurs du numérique s'aperçurent que le lieu d'implantation comptait plus que jamais. C'était un atout de voir son entreprise agglomérée à d'autres structures similaires, car on n'en était que plus attractif aux yeux des employés potentiels – et pas seulement ceux que l'on débauchait chez la concurrence, sur le trottoir d'en face, cela valait aussi pour les nouveaux arrivants aimantés par la réputation de la région en tant que véritable pôle d'attractivité. De même, pour les employés d'une industrie aussi instable que celle de la tech, il était judicieux de se trouver là où l'on avait toutes les chances de décrocher un autre emploi si le premier se volatilisait. Mieux valait donc être en plein centre névralgique, ce qui, en retour, attirait davantage d'employeurs dans le coin.

Ce regroupement en pôles avait une incidence sur les ressources humaines, mais aussi sur la capacité d'innovation, l'essence même de la technologie. En un sens, rien de nouveau sous le soleil : l'Histoire n'est ni plus ni moins que l'histoire de ces villes où



Du même auteur

*The Cynic : The Political Education of Mitch McConnell*