# MANAGEMENT

# DM A FAIRE POUR LE 03 NOVEMBRE

# (DELAI IMPERATIF)

Durée : 2 heures

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les documents 1 à 4 en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractérisez l’organisation : type, statut juridique, taille, ressources, métier, finalité.
2. A quelle forme d’organisation du travail peut être associé le travail chez Amazon ? (cf cours de 1ere STMG
3. Quelles peuvent être les conséquences de cette organisation sur les salariés ?
4. Quelles sont les différentes étapes de la GPEC d’Amazon ?
5. Quels sont les moyens mis en œuvre par Amazon pour adapter ses ressources humaines aux besoins de l’organisation ? A quelle forme de flexibilité des ressources humaines rattachez-vous ces moyens ?
6. Quelles sont les actions mises en place par Amazon permettant aux salariés d’évoluer au sein de l’organisation ?
7. Quel est le problème de management lié aux ressources humaines constaté dans cette organisation ?
8. Quelles sont les parties prenantes concernées par ce problème ? Indiquez leurs intérêts respectifs.

# Document 1 - À propos d'Amazon

Amazon.com, une entreprise (SA) basée à Seattle (État de Washington) est le leader mondial du commerce électronique. Depuis sa création par Jeff Bezos en 1995, Amazon.com a considérablement étendu son offre de produits, ses sites nationaux et son réseau mondial de centres de distribution et de service client. Amazon.com offre aujourd’hui toutes sortes de produits, des livres aux appareils électroniques en passant par les raquettes de tennis et la bijouterie.  « Nous exploitons des sites au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, au Japon, au Canada, en Italie et en Chine (Joyo.com) et nous maintenons à travers le monde plus de vingt centres de distribution totalisant plus de 2,4 millions de mètres carrés ».

**Innovation technologique**

Amazon.com fonde sa croissance sur l’innovation technologique, qui lui permet d’offrir à ses clients un éventail de produits toujours plus large, de façon toujours plus simple et à des prix toujours plus concurrentiels. Nous offrons à chaque client un environnement d’achat personnalisé, la fonction de découverte des livres « [Chercher au cœur!](http://www.amazon.fr/Livres-Chercher-c-156ur-services-Aide/b/ref=amb_link_33720965_1?ie=UTF8&node=14210421&pf_rd_m=A1X6FK5RDHNB96&pf_rd_s=center-7&pf_rd_r=1V2KZZS4YSHKKCZA797X&pf_rd_t=101&pf_rd_p=215926107&pf_rd_i=203007011) », la facilité d’utilisation de la commande en 1-Click® et plusieurs fonctions de navigation, notamment les listes thématiques [Listmania](http://www.amazon.fr/Listmania-vos-listes-th%C3%A9matiques-Aide/b/ref=amb_link_33720965_2?ie=UTF8&node=900588&pf_rd_m=A1X6FK5RDHNB96&pf_rd_s=center-7&pf_rd_r=1V2KZZS4YSHKKCZA797X&pf_rd_t=101&pf_rd_p=215926107&pf_rd_i=203007011) et les [listes d'envies](http://www.amazon.fr/Vos-zenvies-cadeaux-Services-Aide/b/ref=amb_link_33720965_3?ie=UTF8&node=740274&pf_rd_m=A1X6FK5RDHNB96&pf_rd_s=center-7&pf_rd_r=1V2KZZS4YSHKKCZA797X&pf_rd_t=101&pf_rd_p=215926107&pf_rd_i=203007011), pour les aider à découvrir de nouveaux produits et à prendre les meilleures décisions d’achat.

Le géant mondial de la distribution en ligne a un chiffre d'affaires qui a bondi de 22% à 15,7 milliards de dollars.

<http://lexpansion.lexpress.fr>

**Document 2 – L’organisation du travail chez Amazon**

## INTERVIEW - Dans un livre paru chez Fayard, un journaliste infiltré dans un entrepôt français d'Amazon décrit les rouages de la multinationale...

Publié le [4 mai 2013](http://www.20minutes.fr/archives/4-mai-2013)

A l’approche des fêtes de fin d’année, pour son pic d’activité, Amazon recrute des milliers d’intérimaires. C’est ainsi que fin 2012, le journaliste Jean-Baptiste Malet, 25 ans,  a décidé de s’installer à Montélimar et de postuler pour s’immerger dans un entrepôt logistique du géant du e-commerce.  Il raconte ce qui se passe dans cette fourmilière une fois que vous avez cliqué sur «valider votre commande», dans un livre: «En Amazonie: Infiltré dans le "meilleur des mondes"» paru jeudi chez Fayard.

**Pourquoi avoir voulu vous enquêter en immersion chez Amazon?**

Ma curiosité a été attisée par le fait que les librairies ferment les unes après les autres en France, par mon amour des livres.  Ensuite j’ai eu l’idée d’aller faire un repérage pour un reportage aux alentours du site de Montélimar. Quand j’ai interviewé les employés à la sortie tous me disaient qu’ils n’avaient pas le droit de parler. C’était très verrouillé. C’était évident qu’il fallait aller plus loin et le seul moyen c’était de m’infiltrer.

**Vous êtes parvenu à vous faire recruter en tant que «pickeur» dans l’équipe de nuit. Qu’avez-vous fait précisément?**

L’entrepôt logistique fait plusieurs dizaines de milliers de mètres carrés et possède encore plus de marchandises que les plus grands hypermarchés. En tant que «pickeur» j’allais chercher avec un chariot roulant les livres, les CD dans les rayonnages grâce à une petite machine, un scan, qui indique la référence exacte de l’endroit où se trouve l’objet. On lui obéit en permanence. Une fois qu’on a prélevé l’objet on l’empile. On a une cadence à respecter. L’ordinateur calcule en temps réel tout ce qu’on fait et sait exactement où on est. Quand on a 300 produits, on va les emmener à un «packeur», qui est debout toute la journée ou toute la nuit et les emballe dans des cartons de manière répétitive.

**Vous décrivez des conditions de travail très difficiles…**

Au départ, je travaillais cinq nuits par semaine puis six. Je faisais 42 heures. C’était éreintant. Je n’avais plus de vie sociale. J’étais abruti par le fait de me réveiller à 16h, et je ne faisais rien à part rester sur un canapé à manger des pâtes quand je me disais que j’allais encore marcher 20 kilomètres toute la nuit. Et après il y a tout ce que fait Amazon pour essayer de resquiller quelques minutes aux employés. Un exemple: la pointeuse est placée au bout de l’entrepôt. Quand on y entre, on marche deux minutes pour l’atteindre. C’est du travail non payé. Vous perdez ces minutes à chaque fois que vous allez en pause. Au final, ça fait des milliers d’heures qu’Amazon spolie aux travailleurs.

[http://www.20minutes.fr](http://www.20minutes.fr/high-tech/1149643-20130503-ce-plus-impressionne-chez-amazon-conditionnement-psychologique)

**Document 3 – Les ventes chez Amazon en période de fêtes**

**Une très grande partie du chiffre d’affaires des e-commerçants est réalisée au moment des fêtes de fin d’année. Une réalité qui s’avère d’autant plus cruciale pour leur leader Amazon qui va devoir anticiper une très probable nouvelle hausse de ses commandes. Résultat : 70.000 postes annoncés aux Etats-Unis, 15.000 en Grande-Bretagne, 3.500 en France. Et un programme de recrutement qui se veut aussi ambitieux que celui de Walmart.**

De 5,3 milliards de dollars en 2003 à 61 milliards l’année dernière, [Amazon](http://www.lsa-conso.fr/amazon/) a réalisé un saut quantique en termes de chiffre d’affaires et en moins de dix ans. Une croissance qui s’est accompagnée par une très forte hausse du nombre de salariés, de 7.800 à 100.000 durant cette quasi décennie, et qui se ponctue chaque année par un pic à l’approche des fêtes de fin d’année. 2013 n’échappe pas à la règle et le géant américain décide cette fois de communiquer sur le nombre de personnes qu’il souhaite engager: [elles seront 70.000 aux Etats-Unis](http://thenextweb.com/us/2013/10/01/amazon-seeks-70000-full-time-holiday-employees-in-the-us-up-40-from-last-year/?utm_source=Twitter&utm_campaign=social%20media&awesm=tnw.to_r8HA&utm_medium=Spreadus), soit une hausse de 40% par rapport à l’année passée, selon Dave Clark, vice-président des opérations et du service client d’Amazon. Qui rappelle également que "7.000 de ces saisonniers ont bénéficié d’un contrat à plein temps après les fêtes et que plusieurs autres milliers devraient en faire de même après la fin de cette année". Dans un climat de tension extrême aux Etats-Unis, après le gel du budget en raison d’[un blocage des républicains sur le plan de santé Obamacare](http://www.washingtonpost.com/politics/government-shutdown-begins-senate-expected-to-reject-latest-house-proposal/2013/10/01/ef464556-2a88-11e3-97a3-ff2758228523_story.html), Amazon veut se donner une image de protection vis-à-vis de ses salariés. L’enseigne explique que ses "amazoniens" (le nom que leur donne Jeff Bezos) bénéficient tous d’une sécurité sociale, d’un plan d’intéressement et d’[un développement de carrière](http://www.amazonfulfillmentcareers.com/about/), ce qu’elle ne manque pas de rappeler sur [son site dédié aux embauches saisonnières](http://www.amazonfulfillmentcareers.com/). Ce plan de com’ vise également à renforcer son image auprès du personnel qualifié que tentent également d’attirer les grandes enseignes "traditionnelles" comme Walmart.

**Un plan d’embauche massive qui touche toute l’Europe**

En Grande-Bretagne, [Amazon annonce vouloir recruter 15.000 personnes pour les fêtes de fin d’année](http://metro.co.uk/2013/09/24/amazon-announces-15000-jobs-to-keep-christmas-parcels-rolling-4100815/), dont plusieurs centaines devraient ensuite être embauchées dans l’un des huit centres logistiques du pays, ou au sein de son centre de relation client basé à Edinburgh. Catherine McDermott, directrice des opérations d’Amazon UK précise quelques chiffres étourdissants à propos de cette période: "Lors du pic des ventes de Noël l’année dernière, les clients ont commandé pour un total de 3,5 millions de produits pour une période de 24 heures, ce qui fait 44 produits commandés toutes les secondes." Pour la France, ce seront 3.500 contrats temporaires d'ici à la fin de l'année 2013. Contacté par [LSA](http://www.lsa-conso.fr/lsa/), Amazon France indique qu'afin "de faire face à l'augmentation du nombre de commandes durant la période des fêtes de fin d’année, Amazon accroît ses effectifs et fait appel à des employés en contrat temporaires." Le sujet était sensible puisque l'on se souvient que l'année passée, lors de l'inauguration son troisième entrepôt sur les terres d'[Arnaud Montebourg](http://www.lsa-conso.fr/carnet-des-decideurs/montebourg-arnaud,132722), Amazon avait communiqué sur un millier d'emplois, sans préciser le nombre de saisonniers. A l'époque, Frédéric Duval, directeur des opérations, avait simplement déclaré qu'[il était "trop tôt pour faire des promesses qui seraient ensuite infirmées"](http://www.liberation.fr/politiques/2012/06/25/montebourg-a-amazon-je-ne-cache-pas-mon-contentement_828946).

<http://www.lsa-conso.fr>

**Document 4 - Des salariés français d’Amazon en grève**

Business : Comme en Allemagne, des salariés français d’Amazon, une centaine, tous employés sur le site de Saran (Loiret), se sont mis en grève lundi 10 juin. Ils réclament de meilleurs salaires et protestent contre leurs conditions de travail.

Le géant américain du e-commerce a désormais un soucis en France : les services fiscaux qui lui réclament [des millions d’euros,](http://www.zdnet.fr/actualites/amazon-vise-par-un-redressement-fiscal-de-250-millions-de-dollars-39789893.htm) et à présent aussi le mécontentement d’une partie de ses salariés.

Selon [Reuters](http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/reuters-00527350-france-greve-de-salaries-d-amazon-pour-les-salaires-573871.php), une centaine de salariés sur les 900 que compte le site Amazon de Saran, dans le Loiret, étaient en grève lundi. Ils manifestaient ainsi pour réclamer des revalorisations de salaires, mais aussi pour protester contre leurs conditions de travail (surveillance, cadences, temps de pause...).

Ces conditions, elles ont récemment fait parler d’elles à l’occasion de [la sortie d’un livre](http://www.humanite.fr/culture/extrait-en-amazonie-infiltre-dans-le-meilleur-des-532847) d’un journaliste embauché comme "picker" par Amazon : [En Amazonie: infiltré dans le "meilleur des mondes"](http://www.amazon.fr/En-Amazonie-infiltr%C3%A9-meilleur-mondes/dp/2213677654). L’auteur relate notamment dans l’ouvrage parcourir entre 20 et 25 kms par nuit, pour un salaire à peine supérieur au Smic

Les différents syndicats ont appelé les salariés du site de Chalon-sur-Saône à se joindre à la grève et à leurs revendications. Parviendront-ils plus facilement à négocier avec la direction là où [leurs homologues allemands](http://www.zdnet.fr/actualites/amazon-critique-pour-ses-conditions-d-embauche-des-saisonniers-en-allemagne-39787326.htm), pourtant plus syndiqués, n’y [parviennent pas](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/06/04/en-allemagne-les-employes-d-amazon-se-battent-pour-une-hausse-des-salaires_3423705_3234.html) ?

[http://www.zdnet.fr/actualites/](http://www.zdnet.fr/actualites/des-salaries-francais-d-amazon-en-greve-39791249.htm)