

ANALYSE D'OUVRAGE

Gilles PACHE

A propos du livre :

WAL-MART L'ENTREPRISE-MONDE*

de Nelson LICHTENSTEIN et Susan STRASSER

Voici un petit ouvrage qui ne paie pas de mine, rédigé par deux universitaires américains, l'un de l'Université de Californie, l'autre de l'Université du Delaware, mais dont la lecture est à recommander d'urgence pour celles et ceux qui sont fascinés par le modèle Wal-Mart. En fait, en quelques 120 pages serrées, le lecteur accède avec facilité à deux essais très complémentaires sur le géant de Bentonville, devenu en quarante ans le premier distributeur de la planète. Il est bien sûr fortement question de logistique et de supply chain management dans les propos de Nelson LICHTENSTEIN et Susan STRASSER, mais pas seulement. Tout au long de l'ouvrage, et notamment du premier essai intitulé « Wal-Mart : un modèle pour le capitalisme du XXIe siècle », la philosophie du make it simple prônée par Sam WALTON est présentée dans toutes ses dimensions. Etre près des gens les plus humbles, voire les plus pauvres, et leur offrir le strict nécessaire, sans luxe ostentatoire, à un prix attractif, telle est la démarche voulue par une entreprise qui va apprendre à « théâtraliser le prix bas », pour reprendre les stimulantes analyses de notre ami Olivier BADOT, dont la pertinence est rappelée dans la préface de Dork ZABUNYAN.

Agir vigoureusement pour apporter aux plus pauvres les biens de consommation essentiels à des prix très bas signifie évidemment une chasse continue (et réussie) aux coûts. Coûts de main-d'œuvre, tout d'abord, en luttant contre toute syndicalisation qui pourrait se traduire par une hausse des salaires moyens ; beaucoup se souviennent du coup de force de

* Les Prairies Ordinaires, Collection « Penser / Croiser », Paris, mars 2009.

Wal-Mart au Québec, qui a fermé son point de vente nouvellement syndiqué de Jonquière en avril 2005, puis a rejoué le même scénario en août 2008 pour son point de vente de Gatineau après avoir pris connaissance du contenu de la convention collective. Réduction des coûts d'achat des produits aussi, en imposant aux fournisseurs des conditions draconiennes qui les obligent à délocaliser leur production pour rester « compétitifs » ; à l'image de cette usine Mattel de Guangzhou, en Chine, évoquée par Nelson LICHTENSTEIN, qui recueille des paysans déracinés et exploités, devenus le nouveau lumpenprolétariat des pays occidentaux. Réduction des coûts logistiques, enfin, avec l'adoption de technologies modernistes permettant la généralisation de flux pilotés par l'aval, et non poussés par l'amont, synonymes d'une parfaite adéquation des livraisons à la demande exprimée dans les magasins.

Car voilà sans doute l'aspect le plus extraordinaire de l'odyssée Wal-Mart, ce paradoxe vivant d'une entreprise globale à la fois haïe et vénérée : la co-existence de méthodes de management les plus archaïques et rétrogrades avec un recours à des technologies d'une sophistication extrême sur le plan logistique. D'un côté, des sweatshops dans lesquels les conditions de travail sont exécrables, des magasins où la parole des salariés est confisquée ; de l'autre, un réseau privatif de communication satellitaire permettant dès 1988 d'assurer un pilotage au plus près de l'intégralité de la supply chain, en fait de connaître la localisation instantanée des produits et de leur vitesse d'écoulement de l'usine jusqu'aux caisses des magasins. Dans sa préface, Dork ZABUNYAN ne s'y trompe d'ailleurs pas en évoquant le contraste saisissant, écrit-il, « entre cet "ethos managérial" hérité des franges les plus conservatrices du parti républicain et la sophistication des moyens technologiques à disposition, qui se traduit dans les faits par un "management invisible" ».

Faut-il au final penser le modèle Wal-Mart comme une rupture radicale par rapport aux stratégies d'entreprise conduites par le passé dans le secteur de la distribution ou, au contraire, comme une évolution naturelle simplement portée par un contexte économique différent et des outils de management plus performants ? L'objet du second essai, intitulé « De Woolworth à Wal-Mart : la marchandisation de masse et l'aventure de la culture consumériste », est d'apporter des réponses à ce questionnement. A vrai dire, rien de réellement original ici, notamment pour celle ou celui qui connaît la contribution d'Etienne THIL sur les inventeurs du commerce moderne (1966). On retrouve ainsi, dans une perspective historique, le rappel à la réalité des grands magasins, puis des sociétés de vente par correspondance, qui se sont positionnés comme des « usines à vendre » en jouant sur des phénomènes de massification propices aux économies d'échelle, tout particulièrement en matière de logistique. L'intérêt de l'analyse de Susan STRASSER repose ainsi, de façon paradoxale, sur l'exposition presque « banale » qu'elle propose de faits très connus, et qui conduisent à identifier le modèle Wal-Mart dans la perspective d'une continuité commerciale vieille de près d'un siècle.

Certes, l'auteur affirme que Wal-Mart constitue un « phénomène unique », « distinctement nouveau », en mettant en avant un effet de taille. Ainsi, cette entreprise-monde a la capacité de voir la planète comme un village où les différences régionales et héritages ethniques ont fini par s'estomper. Il en résulte une standardisation des goûts et des comportements permettant de négocier des volumes massifs d'achat d'un nombre réduit de produits auprès des fournisseurs. Ceux-ci subissent dès lors un pouvoir qui les rend dépendants d'un client pouvant représenter jusqu'à la moitié de leur chiffre d'affaires. Le fait que Wal-Mart ait imposé par la contrainte à ses fournisseurs d'adopter la technologie RFID pour continuer à être référencés en magasin en dit long à ce niveau... Ne nions pas une telle réalité, qui s'applique d'ailleurs à d'autres puissants distributeurs dans divers pays d'Europe. Il faut simplement admettre que Wal-Mart n'est que le reflet d'une époque où l'aval a pris le dessus sur l'amont dans une logique de tertiarisation des économies. Il était possible d'en percevoir les prémices bien avant les années 1980, et le génie de Sam WALTON fut d'en saisir très vite les enjeux. Par exemple en identifiant le fait que le consommateur achète un produit mais aussi sa disponibilité, ce qui signifie un investissement significatif dans des moyens logistiques (physiques et informationnels).

En résumé, cet ouvrage, de lecture très agréable et particulièrement bien documenté, nous apprend beaucoup sur une entreprise tellement puissante qu'elle s'avère autant capable de redéfinir les contours de la culture populaire que de penser une nouvelle urbanité... ou impulser des innovations majeures en termes de supply chain management qui seront copiées par la planète entière. Loin d'opter pour une vision purement idéologique qui traverse hélas ! certains travaux du courant des critical studies aux Etats-Unis, Nelson LICHTENSTEIN et Susan STRASSER donnent à réfléchir sur un système qui a entièrement reconfiguré les relations commerciales et logistiques entre industriels et distributeurs. Fort heureusement, rien n'est figé une fois pour toute et la roue de la distribution continuera à tourner. Wal-Mart n'est pas éternel, nous dit sous forme de boutade Susan STRASSER en conclusion de son essai, et reconnaissons qu'il s'agit là d'une prophétie hautement probable ! Pour l'heure, cette entreprise-monde reste cependant le symbole d'un certain capitalisme triomphant dont l'analyse mérite des contributions académiques impartiales et de qualité. C'est incontestablement le cas ici, et soyons-en gré à nos deux collègues américains.