

## analyse

LA TRADUCTION DE CE TEXTE ÉTASUNIEN OFFRE UN ÉCLAIRAGE SUR LA PUISSANCE ACTUELLE DE LA GRANDE DISTRIBUTION, DONT ON ÉVOQUE RÉGULIÈREMENT LES PRESSIONS SUR LES FOURNISSEURS OU LES TRAVAILLEURS-EUSES. DES PRESSIONS GRANDEMENT FACILITÉES PAR DES INNOVATIONS TECHNIQUES ET LOGISTIQUES QUI ACCROISSENT LE CONTRÔLE DES FLUX PAR CES GRANDES ENTREPRISES. WAL-MART A ÉTÉ UN FER DE LANCE DANS LA MISE EN PLACE DE SYSTÈMES ÉLECTRONIQUES AUJOURD'HUI COURANTS – CODE-BARRES, TRANSMISSION DES INFORMATIONS EN TEMPS RÉEL, ETC. – QUI PARTICIPENT AU FAÇONNEMENT DE NOTRE MONDE CAPITALISTE.

# Wal★Mart et la révolution logistique

Traduction de  
**Sophie Pietrucci**,  
du texte **Wal-Mart  
and the logistics  
revolution**  
(in **Wal-Mart, the  
face of twenty-  
first-century capi-  
talism**, The new  
press, 2006)

À L'AUTOMNE 2002, les ports de la côte ouest des États-Unis furent fermés durant dix jours. À l'occasion d'un conflit sur le renouvellement de contrat, la Pacific Maritime Association (PMA) [...] interdisait l'accès au port aux dix mille syndiqués de l'International Longshore and Warehouse Union (ILWU) de la côte ouest. Le président des États-Unis, Georges W. Bush, menaçait de retirer les dockers de la juridiction du National Labor Relations Act<sup>1</sup>, de les faire dépendre du bien plus restrictif Railway Labor Act<sup>2</sup>, [et] d'envoyer l'armée pour

## LA MONTÉE EN PUISSANCE DES PORTS DE LA CÔTE OUEST

Les ports de la côte ouest se sont développés avec les importations asiatiques vers les États-Unis. New York, qui était le port le plus important du pays, est passé en troisième place. Les deux ports de Californie du Sud sont premier et deuxième dans le classement des plus grands ports de marchandises du pays. Ils occupent la troisième position mondiale après Hong Kong et Singapour.

Le déclin relatif du port de New York reflète le glissement des trajets commerciaux dominants de l'Atlantique (échanges commerciaux avec l'Europe) vers le Pacifique (échanges avec l'Asie). Cependant, la plus grande proximité de l'Asie n'explique pas entièrement l'essor des ports de la côte ouest, puisque les produits asiatiques peuvent être acheminés par le canal de Panama jusqu'à la côte est, qui représente toujours le cœur économique du pays. L'expansion des ports de la côte ouest dépend aussi de changements techniques et législatifs. L'importance du développement des conteneurs a été vitale. La conteneurisation du transport maritime a commencé lentement son essor dans les années 1960, et continue de se développer dans le monde entier. Les conteneurs sont comme des remorques sans roues. Ils s'inscrivent dans le développement du transport de fret intermodal<sup>3</sup>, grâce auquel les marchandises peuvent être mises en conteneur dans une usine asiatique, transportées en camion ou par voie ferrée jusqu'à un port maritime, empilées sur un navire de haute mer, déchargées du bateau dans un port américain, placées sur un camion et/ou sur une plate-forme ferroviaire à deux étages et livrées à un entrepôt ou un centre de distribution quelque part aux États-Unis – tout cela sans avoir été ouvert et avec un seul bon de chargement. Les ports de la côte ouest peuvent donc servir de points d'entrée pour des marchandises à destination de Chicago par voie ferrée. Ce type de transit ferroviaire, que l'on appelle « pont terrestre », fait gagner du temps aux navires de haute mer par rapport à la traversée du canal de Panama.

La conteneurisation a radicalement changé le travail sur les docks. Avant l'existence des conteneurs, les marchandises devaient être placées sur des palettes et arrimées avec précaution dans la soute du bateau. C'était un travail pénible et long. Le passage au conteneur a grandement augmenté la productivité du travail des dockers, réduisant le temps de chargement dans le port à presque rien par rapport à l'ancien système de marchandises en vrac. Ce changement a exigé des transporteurs maritimes qu'ils mènent des négociations avec le puissant syndicat ILWU [...].

**« Wal-Mart est l'entreprise qui  
pratiquement à elle seule a rendu  
le code-barres omniprésent. »**

1. Loi nationale sur les rapports syndicaux.
2. Loi des républicains restreignant les prérogatives des syndicats et limitant le droit de grève des employé-e-s.
3. Qui regroupe plusieurs modes de transport différents (bateau, avion, camion, etc.).
4. L'équivalent vingt pieds (EVP) est une unité permettant de mesurer ensemble les conteneurs de 20 et de 40 pieds (environ 6 et 12 mètres, respectivement). Cette unité simplifie le calcul de la quantité de conteneurs dans un terminal ou sur un navire.

gérer les bateaux de commerce sous prétexte que c'était une situation de guerre [...]. Au final, aucune de ces menaces ne fut mise à exécution, et le Président mit fin à l'interdiction d'accéder au port [...]. Manifestement, ce conflit social n'avait rien d'ordinaire.

En quoi la fermeture des ports était-elle si importante qu'elle exigeait l'intervention présidentielle? En quoi cet épisode apporte-t-il un éclairage pertinent sur Wal-Mart? Cette interdiction d'accès aux ports de la côte ouest montre un changement majeur des trente dernières années dans la manière dont les marchandises sont produites et livrées. On qualifie ce changement de révolution logistique, une révolution menée par la société Wal-Mart Stores, Inc. [...]



Le passage aux conteneurs et à l'intermodalité a permis aux bateaux de devenir de plus en plus gros. En 2002, les plus grands navires pouvaient transporter plus de 8 000 EVP<sup>a</sup>. Le conteneur classique mesure 40 pieds et pèse environ 30 tonnes lorsqu'il est chargé. Ces bateaux gigantesques sont impressionnants à voir, lorsqu'ils arrivent au port, chargés à bloc de ces boîtes énormes. Les travailleurs de Longshore actionnent des grues géantes qui font des va-et-vient au-dessus du navire, déchargeant et rechargeant la cargaison à la vitesse astronomique de 20 à 30 conteneurs par heure. Il faut désormais un ou deux jours à un bateau pour faire demi-tour pour son prochain transport. À regarder le déchargement d'un navire de marchandises gigantesque, on mesure visuellement la masse et le flux des importations de l'Asie vers les États-Unis. [...] L'intermodalité ne s'est pas uniquement appuyée sur la conteneurisation. [...] Le camionnage et le transport ferroviaire ont été dérégulés à partir de la fin des années 1970, la dérégulation atteignant son plein essor dans les années 1980. Les tarifs, qui avaient jusque-là été sous le contrôle de l'État, pouvaient désormais suivre la demande du marché. Cette dérégulation a mis en concurrence les entreprises de camionnage et de transport ferroviaire, leur a permis de s'associer et de se racheter les unes les autres. Le transport en haute mer a été aussi dérégulé dans les années 1980, permettant aux compagnies de transport maritime de s'engager dans des déplacements intermodaux de porte à porte et de les contrôler, en utilisant les camions et les voies ferrées.

## L'EXPERTISE EN LOGISTIQUE DE WAL-MART

Wal-Mart a joué un rôle majeur dans le développement de la révolution logistique. Comme le disait un consultant en logistique dans un article du magazine *Fortune*: «Wal-Mart a écrit les règles du jeu et continue de les écrire chaque jour». En 2003, Wal-Mart était décrite comme «l'entreprise qui pratiquement à elle seule a rendu le code-barres omniprésent en exigeant il y a vingt ans son utilisation par les fournisseurs». Sa maîtrise de la logistique est considérée par de nombreux auteurs comme la raison de son succès. D'après Peter Tirschwell, rédacteur de la revue *The Journal of Commerce*, «Wal-Mart a donné le rythme en élargissant la définition des pratiques logistiques». Il montre que Wal-Mart et les autres grandes surfaces rivalisent de manière si agressive sur les prix que les marges dans le secteur du détail sont extrêmement minces, l'industrie commerciale est donc forcée de donner la priorité à la logistique.

Wal-Mart a rationalisé sa logistique par la transmission électronique des données à ses fournisseurs, et en se débarrassant d'intermédiaires inutiles, afin de proposer des prix extrêmement bas à ses clients. [...] Wal-Mart était capable de maintenir des niveaux de stock plus bas que ses concurrents. L'entreprise pouvait rapidement refaire une commande et être sûre de la date d'arrivée des produits. En 1983, elle dépensait moins de deux cents par dollar dans la distribution, le taux le plus bas de la grande distribution.

Wal-Mart a décidé d'avoir ses propres camions et ses propres systèmes informatiques, les considérant comme l'essence même des compétences de l'entreprise. L'entreprise y a investi énormément [...]. La multinationale a acheté un système satellitaire pour 24 millions de dollars au début des années 1980. En 1988, elle avait réseau de communication privé le plus important du pays.

Les techniques développées par Wal-Mart sont désormais copiées par ses concurrents et par d'autres industries [...]. Selon un manuel de logistique, ils ont introduit au moins quatre points-clés :

- Quand Wal-Mart s'installe dans une région, il construit un nouveau centre de distribution sur un emplacement central. En ouvrant plusieurs nouveaux magasins autour de ce centre, cela permet à l'entreprise d'implanter de nouveaux magasins sans frais supplémentaires.

- L'utilisation des échanges de données électroniques avec les fournisseurs réduit le coût des transactions lors des commandes et de la facturation des produits, puisque ces fonctions sont gérées électroniquement. De plus, Wal-Mart gagne en contrôle sur le planning des livraisons et la réception des produits, assurant un flux constant et précis de ses produits vers ses magasins.

- La forme cubique de ses magasins permet à Wal-Mart de combiner un magasin et un entrepôt dans un seul et même complexe. Ce « gros cube » contient d'énormes stocks et permet d'économiser sur l'acheminement des produits de l'entrepôt au magasin.

- « Des prix bas toute l'année » qui permettent à Wal-Mart de prévoir les ventes de façon précise et de faire disparaître les fluctuations de demande liées à des événements commerciaux spécifiques.

Wal-Mart a aussi mis en place un système de reconstitution des stocks de ses magasins deux fois par semaine, alors que ses concurrents reconstituaient leurs stocks deux fois par mois. Il a ainsi limité le temps que chaque gérant passe à anticiper les ventes, gagnant en précision. [...] **Edna Bonacich et Kaleelah Hardie**

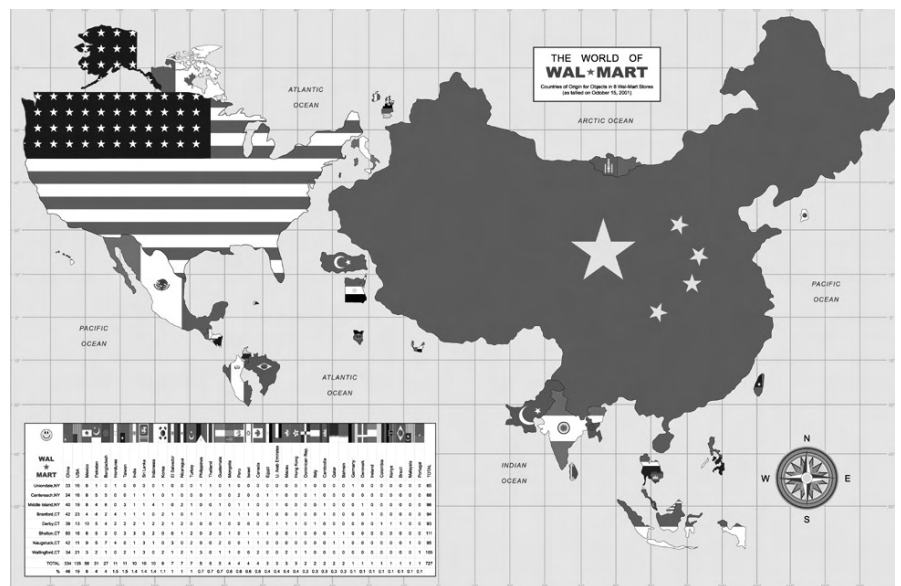
## À LIRE



### WAL-MART, L'ENTREPRISE-MONDE

Nelson Lichtenstein, Susan Strasser, Les prairies ordinaires, 2009, 122 p.

Carte du monde en fonction des produits importés par Wal-Mart



## WAL-MART, RÉGULATEUR SOCIAL !

« WAL-MART est en train d'abaisser les normes en matière de droit du travail, pas uniquement pour ses employés mais aussi pour les employés de tous ses concurrents actuels ou potentiels. Cette menace a été la principale cause de la grève des supermarchés en Californie du Sud, car les principales chaînes redoutaient le projet de Wal-Mart d'ouvrir quarante centres commerciaux en Californie. Wal-Mart est connu comme féroce antisindical, n'hésitant pas à dépasser les limites de la loi pour éliminer les employés qui montrent des velléités d'organisation, quelles qu'elles soient. Ses concurrents se servent de la capacité de Wal-Mart à tenir les syndicats à l'écart comme moyen de chantage contre leurs, qui se retrouvent à accepter de faire des concessions ou bien de perdre leur emploi face à ce réducteur de coûts tout-puissant. En dehors de la main-d'œuvre du secteur de la vente, d'autres segments de la classe ouvrière sont aussi affectés par les pratiques de Wal-Mart, à savoir les travailleurs des secteurs de la production et du transport/logistique. »