

# Wal-Mart et les tombées de camions

par Dork Zabunyan

Le jargon des professionnels de la grande distribution fourmille d'expressions significatives. « Les tombées de camions » est l'une d'entre elles. Pour la comprendre, il convient en premier lieu d'imaginer l'angle mort d'un hypermarché, fragment d'espace incertain, en apparence laissé à l'abandon, peuplé d'objets de consommation dont nous ne savons pas s'ils sont destinés à la vente. « Les tombées de camions » forment un élément décisif de la scénographie des *superstores* Wal-Mart : « des chariots dans des recoins, des produits sortis de leurs emballages, des produits sans marques », comme si « une partie de l'offre [était] hors nomenclature<sup>1</sup> ». Ainsi s'élabore une mise en scène du « désordre » qui favorise l'idée d'un brouillage des frontières entre Wal-Mart et le foyer domestique : disposées de cette façon, les marchandises créent l'illusion qu'elles pourraient aisément trouver une place chez soi, faisant potentiellement oublier l'acte d'achat, tandis que cette mise en scène renforce le sentiment que cela ne coûtera rien en caisse, ou presque.

Les tombées de camions peuvent également être entendues de façon littérale ; d'une certaine manière, elles ont marqué l'histoire de Wal-Mart, comme en témoigne l'ouverture d'un magasin de la chaîne à Harriston, Arkansas, pendant l'été 1964 (le premier fut inauguré dans le même État, à Rogers, en 1962) : Sam Walton, le fondateur de Wal-Mart, demanda que deux camions remplis de pastèques

viennent se garer sur le parking du magasin ; il fit également venir un âne, qui se promena nonchalamment sur les lieux, à deux pas de l'entrée du nouveau magasin. David Glass, qui succédera à Walton à la tête de l'entreprise, décrivit la scène en ces termes : « Sam fit tomber les pastèques par terre (...) il faisait 115° [Fahrenheit, environ 45° Celsius], et les pastèques commencèrent à se décomposer, et l'âne commença à faire ce que tous les ânes font [uriner] : tout se mélangea et le parking était trempé. Et quand vous étiez à l'intérieur du magasin, ce n'était pas mieux, tout le sol était baigné de la même mixture<sup>2</sup>. » Certes, l'entrée d'un Wal-Mart n'est plus aujourd'hui inondée de la sorte, mais tous les visiteurs un peu attentifs vous le diront : la propreté ne caractérise pas forcément les allées et les rayons de ce géant de la distribution. Autre manière, assurément, de faire *discount*, et d'actualiser l'un des slogans de l'entreprise : « *Life can be pricey. Wal-Mart isn't* ».

Enfin, les tombées de camions font l'objet d'une boutade maison, dite de la « patrouille des poulets », que racontait fréquemment Ron Loveless, ancien vice-président de Wal-Mart, lorsqu'on lui posait la question suivante, par ailleurs décisive sur la politique de gestion des stocks : « Comment parvenez-vous à déterminer la demande du marché pour des produits à très bas prix ? » Loveless avait pour habitude de prendre un exemple délibérément archaïque : il débutait son propos en signalant que Wal-Mart a toujours élevé de nombreux poulets dans le nord-ouest de l'Arkansas, avant d'ajouter le plus sérieusement du monde : « En fait, quand les temps sont bons, vous trouvez plein de poulets morts le long de la route, tombés des camions qui les transportaient. Mais quand les temps sont difficiles, les gens s'arrêtent et ramassent les poulets morts et les emportent chez eux pour le repas. Donc, en plus des méthodes traditionnelles, nous

essayons de mettre en relation l'état de nos stocks avec le nombre de poulets trouvés morts le long de la route<sup>3</sup>. » Les tombées de camions, dans ce cas, prétendent informer sur l'un des aspects de la stratégie marketing qui a fait la réputation du groupe ; évidemment, c'est une farce, même si le public qui écoutait Loveless notait tout sur un bout de papier, « concentré et acquiesçant ! ».

Il serait toutefois erroné de prendre la fable de la « patrouille des poulets » à la légère, car elle nous dit une chose non négligeable sur la démarche de communication adoptée : l'écart, savamment entretenu, entre la ruralité de Bentonville, la petite ville de l'Arkansas où se trouve le siège de Wal-Mart, et la dimension high-tech de la firme fondée par Sam Walton. C'est le paradoxe Wal-Mart : comment l'un des coins les plus perdus de l'Amérique est-il devenu le siège de « l'entreprise-monde » que nous connaissons actuellement ? Les plus hauts responsables de l'entreprise peuvent toujours feindre de mépriser la technologie – « nous n'avons rien à voir avec [elle], qu'elle soit "haute" ou "basse" », osa déclarer Walton –, mais les chiffres ne trompent pas : Wal-Mart aurait investi un budget en informatique qui dépasserait celui de la NASA. C'est sur ce point que les concurrents sont d'abord terrassés, car personne ne peut atteindre « son avance dans le recueil en temps réel des données sur son réseau. Ceci lui a permis de développer des outils sophistiqués de classement d'informations et d'échange de données informatisées avec les fournisseurs, en obtenant une accélération impressionnante de la rotation des stocks<sup>4</sup> ».

Les représentants de Wal-Mart peuvent entretenir l'image d'une compagnie vertueuse, où dominant les valeurs de la famille, l'esprit de communauté et l'égalitarisme d'inspiration chrétienne, autant de « tropes idéologiques »,

comme le montre Nelson Lichtenstein, qui désignent la culture des « États rouges » du Sud (Arkansas, Missouri, Oklahoma). Demeure, malgré tout, le contraste saisissant entre cet « éthos 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 ». Un exemple parmi d'autres : lorsqu'il s'agit de baisser ou d'augmenter la température d'un Wal-Mart, la modification du thermostat se fait depuis la maison mère de Bentonville ; en effet, les satellites que possède Wal-Mart permettent le changement thermique d'un magasin dans l'instant. Plus fondamentalement encore, la technologie moderne consacre l'un des systèmes qui détermine l'efficacité de Wal-Mart en matière de logistique : le système de traction. C'est l'un des passages éloquentes du texte de Lichtenstein, qui prend en considération l'invention, dans les années 1960, du « container intermodal » : une boîte en métal d'une dizaine de mètres, remplie de marchandises qui transitent entre navires, trains ou camions, en amont et en aval de la production, de l'usine aux rayonnages des magasins. Il importe à cet égard de distinguer les containers « poussés » de ceux qui, justement, sont « tractés ». Les premiers supposent une production sur le long terme et des économies d'échelle qui ne prennent pas forcément en compte, avec précision, les stocks des revendeurs. D'où, souvent, les excédents qui en découlent. Les containers « poussés », en revanche, reposent sur l'idée que « le revendeur suit à la trace, avec une méticulosité extrême, le comportement du consommateur, puis fait redescendre ses préférences le long de la chaîne d'approvisionnement. On peut alors presque aussitôt procéder au réassort, à la charge du fournisseur de faire plus fréquemment des livraisons, en plus petites

quantités. Pour les revendeurs, c'est du "juste à temps" ou du "flux tendu" ».

Là encore, toutes les décisions sont prises directement au siège de Bentonville, qui a le contrôle logistique de l'ensemble des magasins Wal-Mart, en achats effectués comme en stocks disponibles ; c'est en ce sens qu'il devient possible de parler d'un « management invisible », qui dirige depuis l'Arkansas, outre les flux de tonnes de marchandises, les centaines de milliers d'employés de l'entreprise. Peut-être avons-nous affaire à une nouvelle conception de l'invisible en économie : non plus la fameuse « main invisible » du marché selon Adam Smith, mais l'invisibilité du management de Wal-Mart. En contraste avec la « main visible des managers » (défendue dans les années 1970 par Alfred Chandler), cette conception fait en sorte que « les travailleurs ne voient jamais leurs managers » ; les décisions partent de Bentonville, et elles affectent les employés jusque dans « les menus gestes de la routine quotidienne<sup>5</sup> ». Bien entendu, il existe des supérieurs hiérarchiques au sein de chaque magasin, lesquels peuvent toujours demander à un vendeur de changer de rayon suivant l'affluence, par exemple ; cependant, c'est le quartier général de Wal-Mart qui transmet aux directeurs de magasin le nombre d'employés dont ils auront besoin par heure, en fonction du jour de la semaine, parfois même du moment de la journée.

Les conditions de travail relèvent par conséquent d'une centralisation extrême des choix managériaux, et du contrôle par la maison mère de leurs effectuations sur un plan local, au niveau de chaque *superstore*. Sans doute existe-il un lien intime entre cette forme entrepreneuriale très centralisée, qui semble appartenir à un autre âge, et l'usage de la technologie dernier cri, qui épouse la modulation et la flexibilité des marchés et des biens. C'est

pourquoi on ne saurait se satisfaire du simple énoncé du « paradoxe Wal-Mart », c'est-à-dire le décalage entre une culture d'entreprise fondée sur des valeurs prétendument figées et un souci de la performance technique et informatique qui lui paraît irréductible. Il ne s'agit pas non plus de savoir à tout prix ce qui se trame derrière la fable de la « patrouille des poulets », à savoir l'insistance de mécanismes hyper-sophistiqués dans le calcul de la rotation des stocks ; il s'agit de déterminer comment ces mécanismes de contrôle s'articulent à un dispositif de décision qui en accentue les pouvoirs.

Il faudrait éventuellement relire dans cette perspective les analyses de Foucault sur les sociétés disciplinaires, et la manière dont, en retour, ces analyses éclairent le fonctionnement des sociétés de contrôle dans lesquelles nous évoluons. Mathieu Potte-Bonneville a très bien mis en évidence le fait que les premières, chez Foucault, ne s'opposent pas aux secondes, ni qu'elles se succèdent dans l'histoire suivant un principe chronologique (comme le soutient une lecture deleuzienne consacrée) ; les deux sociétés entretiennent au contraire, les unes et les autres, les unes avec les autres, des relations complexes de relais voire de coexistence. Si les deux exigences de « visibilité transparente » et de « normalisation continue » caractérisent le contrôle, alors force est de constater que ce dernier participe à une « tendance propre à la dynamique disciplinaire », laquelle se définit comme une entreprise de normalisation qui opère un « partage excluant ». Si le contrôle ne constitue pas une simple alternative au pouvoir disciplinaire, c'est parce qu'il offre à ce dernier, à travers des procédés qui s'avèrent plus fluides à chaque époque, les conditions de son actualisation. C'est en ce sens, si l'on considère le monde de l'entreprise, et quelles que soient les déclarations

philanthropiques de ses représentants, que « la fluidité des marchés et les exigences d'un actionnariat diffus *contredisent et appellent* la brutalité patronale la plus archaïque<sup>6</sup> ».

Le management invisible de Wal-Mart permet à ses hauts dirigeants, grâce à la puissance et à la mobilité des technologies mises en œuvre, de suivre au plus près les activités de la firme. Les murs de la maison mère basée à Bentonville dessinent comme l'envers de cette stratégie : la structure hiérarchique enveloppée dans ces murs « contredit » peut-être le management en question, lequel fuit de toutes parts en fonction du rythme des marchés conquis, mais elle « l'appelle » également à bien des égards, puisque cette conquête signe un accroissement de son pouvoir de normalisation, et explique en partie la violence de l'entreprise au regard des revendications de ses « associés » (autre mot chez Wal-Mart pour « employés »). L'admirable site d'information de l'association Wal-Mart Watch ([walmartwatch.com](http://walmartwatch.com)) donne la parole à certains d'entre eux ; les récits de discriminations sont innombrables : discriminations sexuelles, en matière de prestations sociales, envers les minorités ethniques, etc. Tous sont d'accord sur un point : la difficulté d'obtenir gain de cause, même si les procès se multiplient. Quand la revendication porte sur une hausse des salaires, que la compagnie associe à une forme de corruption, il s'ensuit un gel des salaires de l'ensemble des employés. Les syndicats sont en outre ardemment combattus par les responsables de Wal-Mart. Que se passe-t-il, d'ailleurs, lorsqu'un embryon syndical commence à se constituer à l'intérieur d'un magasin ? Wal-Mart décide tout simplement la fermeture de l'établissement rebelle, comme ce fut le cas du site de Jonquière, au Québec, en 2005.

La brutalité de ces procédés engendre, en termes de mobilisation, un écueil que Danièle Linhart a su formuler

clairement : le fait que les réponses à ces situations intolérables, très souvent à la limite de l'illégalité, se situent davantage sur le terrain « de l'indignation que sur celui de la politique », ce qui a pour effet de provoquer l'absence d'une « socialisation du sentiment [d'injustice sociale] », puisqu'il est essentiellement « vécu sur un mode personnel<sup>7</sup> ». Il est vrai que Wal-Mart avait trouvé en George W. Bush un allié de poids dans sa lutte anti-syndicale, et plus généralement dans sa stratégie d'éclatement des revendications collectives. Les choses sont probablement en train de changer avec la présidence de Barack Obama, dont l'administration entend bien faire passer le « Employee Free Choice Act » (qui dénonce les bas salaires, favorise la participation à des formations syndicales, lutte contre le travail illégal, etc.) ; peut-être la « sortie du tunnel » pour des milliers d'« associés » selon Wal-Mart Watch<sup>8</sup>. Ainsi surviendrait un déplacement des luttes vers le terrain politique, avec ou sans les syndicats. La crise économique et financière actuelle, même si elle épargne pour l'heure la firme de Bentonville, favorisera peut-être la socialisation du sentiment d'injustice invoquée par Danièle Linhart (de même que General Motors, hostile dans un premier temps au New Deal, avait dû revoir ses positions anti-sociales après 1945).

L'important, pour les « associés » de Wal-Mart, ce serait d'atteindre à une parole qui puisse les rendre étrangers à eux-mêmes et aux situations dans lesquelles ils éprouvent un intolérable : manière d'opérer un pas de côté, et de bouleverser corrélativement les représentations qui permettent encore d'esquiver cet intolérable. Il s'agit autrement dit, comme l'écrit sobrement Jacques Rancière, de « remettre en question l'évidence des rapports entre les mots et les choses, l'avant et l'après, le possible et l'impossible, le consentement et le refus<sup>9</sup> » : condition d'un égarement dans



l'inconnu d'une action nécessairement risquée (le licenciement guette, de même l'arbitraire des décisions punitives) ; prélude, aussi, à un sentiment de libération qui se confond avec la sortie de l'ordre existant et de ses contraintes quotidiennes, y compris hors du lieu de travail. Exemple, à cet égard, fut la grève qui toucha en février 2008 le magasin Carrefour Grand Littoral à Marseille. Condamnant les bas salaires et réclamant une prime de 250 euros, les caissières suivirent un mouvement qui dura seize jours, une éternité dans le domaine de la grande distribution. Malgré l'échec des revendications, et l'espèce d'abattement qui suivit, certaines employées firent la découverte à cette occasion de « ressources insoupçonnées », de « nouvelles compétences », à l'intérieur comme à l'extérieur du magasin. À l'intérieur, dans la socialisation entre collègues, entre autres ; à l'extérieur, dans la déprise de soi au regard des corvées conjugales ou familiales : « Moi, affirme l'une des caissières quelques mois après la mobilisation, je faisais aussi la grève à la maison ; grève du ménage, de la nourriture. Mon mari a dû se débrouiller alors que normalement je fais quasiment tout. Mais il n'avait pas le choix. C'était trop important pour moi<sup>10</sup>. »

« Faire la grève à la maison » : n'est-ce pas là le signe, même indirect, d'une réussite de la grève qui essaime en dehors de son espace traditionnel (en l'occurrence, le magasin) ? Que se passe-t-il, néanmoins, dès lors que le magasin forme lui-même le lieu d'une reconstitution de l'univers domestique, comme c'est le cas chez Wal-Mart ? Le problème de la socialisation de l'injustice se complique-t-il par là même ? Gageons que les « tombées de camions » et autres jeux avec les « codes du foyer » – « l'aménagement et la décoration rappelant les pièces de la maison », « les prospectus pour le développement des photos évoquant des

faire-part de communion », « l'apparition fréquente du mot "Home" sur des produits ménagers<sup>11</sup> » – paralysent moins la remise en cause des évidences sensibles, qu'ils précipitent l'employé qui les subit de l'intérieur dans la « mesure de l'impossible » (Rancière), laquelle n'est rien d'autre que la démesure d'un refus où ces évidences se dissipent. Moment où l'amorce d'une désubjectivation se confond avec l'esquisse d'une socialisation que l'on n'attendait plus.

## Notes

1. Olivier Badot, « L'autre raison du succès de Wal-Mart : une rhétorique de l'infra-ordinaire », *Revue française de marketing*, juillet 2005, n°203, p. 107.
2. Cité par John Lanchester, « The Price of Pickles », *London Review of Books*, 22 juin 2006.
3. Bethany E. Moreton, « It Came from Bentonville: The Agrarian Origins of Wal-Mart Culture », *Wal-Mart. The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, Nelson Lichtenstein (dir.), The New Press, New York, 2006, pp. 59-60.
4. Enrico Colla et Marc Dupuis, « Carrefour/Wal-Mart : Questions autour d'un combat global », *Décisions Marketing*, août-décembre 2000, n°20, p. 76.
5. James Hoopes, « Growth Through Knowledge: Wal-Mart, High Technology, and the Ever Less Visible Hand of the Manager », *Wal-Mart. The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, op. cit., pp. 102-103.

6. Mathieu Potte-Bonneville (en collaboration avec Philippe Artières), « Contrôle », in *D'après Foucault*, Les Prairies ordinaires, Paris, 2007, respectivement pp. 256 et 258.
7. « Violence contenue », entretien avec Danièle Linhart, in *La France invisible*, sous la direction de Stéphane Beaud, Joseph Confavreux et Jade Lindgaard, La Découverte, Paris, 2006, p. 291.
8. On trouvera une remarquable analyse de cet « Act », témoignages à l'appui, à l'adresse suivante : [http://walmart.3cdn.net/594f2e1e559832379c\\_k3m6bh9d8.pdf](http://walmart.3cdn.net/594f2e1e559832379c_k3m6bh9d8.pdf).
9. Jacques Rancière, *La Nuit des prolétaires*, Paris, Fayard, 1981 (rééd. Hachette « Pluriel », 2008), p. 12.
10. Voir sur ce point l'article de Marlène Benquet, « Comment se portent les caissières de Carrefour Grand Littoral à Marseille ? », paru le 1<sup>er</sup> mai 2008 sur le site de Mediapart, et disponible à l'adresse suivante : <http://www.mediapart.fr/club/edition/le-travail-en-question/>
11. Olivier Badot, art. cité, p. 103.