

## LES TERRITOIRES EMBOÎTÉS DE WAL-MART

René-Paul DESSE

### Résumé

De Bentonville, dans l'Arkansas, à la Chine intérieure, Wal-Mart propose un cheminement assez classique du berceau de l'entreprise à une diffusion de ses magasins dans une quinzaine de pays. Mais à la différence des grandes entreprises transnationales comme ExxonMobil ou Microsoft, la première entreprise mondiale de distribution doit s'adapter à son environnement local pour attirer un maximum de consommateurs.

L'article propose une approche multiscalaire des stratégies de développement de cette firme transnationale. Du local, nous retiendrons l'idéologie de départ du fondateur Sam Walton, à base de conservatisme, de discours chrétiens sur l'écoute de l'autre, le tout au service de la libre entreprise ; de l'échelle régionale et nationale, nous retiendrons aussi une préférence pour les États du *Mid-South*, cette Amérique profonde, sans oublier les actions de *lobbyings* à Washington et l'émergence tardive d'une stratégie d'expansion plus vaste pour préparer les futures implantations dans tous les États de l'Union. Quant à l'expansion à l'international, elle viendra tardivement, Wal-Mart se tournant d'abord vers un monde connu et sécurisé (pour les investissements) comme le Mexique et le Canada, puis vers des pays susceptibles de comprendre le message et d'accueillir les entreprises nord-américaines. L'expression *glocal* n'a jamais si bien fonctionné que dans ce cas précis.

### Mots-clés

grande distribution, idéologie chrétienne, mondialisation, glocalisation, Wal-Mart

### Abstract

*From Bentonville, Arkansas, to inner China, Wal-Mart has had a rather classic evolution from the firm early stages to the spread of its shops in about fifteen countries. But unlike multinational corporations like ExxonMobil or Microsoft, the world leader in retailing has to adapt to its local environment so as to attract as more customers as possible.*

*This article follows a multiscalar approach of the firm's development strategies. Locally, Wal-Mart has inherited from its founder, Sam Walton, an ideology based on conservatism and Christian mindset, the whole being dedicated to free enterprise. Regionally and nationally, the corporation has inherited a predilection for Mid-South states, this deep USA, as well as lobbying activities in Washington and the late emergence of a wider expansion strategy to prepare the future settings-up in the rest of the country. The international expansion came later, Wal-Mart first dedicating to a well-known and secured world (for investments) like Mexico or Canada, and then to countries likely to understand the liberal mindset and host North American firms. The expression glocal has never been better employed than to refer to this firm.*

### Keywords

*grande distribution, christian ideology, globalization, glocalization, Wal-Mart*

## I. INTRODUCTION

Fondée en 1962 par Sam Walton, une petite entreprise nord-américaine de la distribution va devenir rapidement la première entreprise mondiale. De Bentonville, dans l'Arkansas, à la Chine intérieure, Wal-Mart propose un cheminement assez classique du berceau de l'entreprise à une diffusion de ses magasins dans une quinzaine de pays. Avec un chiffre d'affaires de 405 milliards de dollars en 2008, le numéro un mondial de la distribution<sup>1</sup>

est dépassé en avril 2009 par le pétrolier ExxonMobil, au classement des cinq cents premières entreprises mondiales<sup>2</sup>. Mais à la différence des grandes entreprises transnationales comme ExxonMobil ou Microsoft, la première entreprise mondiale de distribution doit s'adapter à son environnement local pour attirer un maximum de consommateurs.

L'article propose une approche multiscalaire des stratégies de développement de cette firme transnationale. La mise en oeuvre d'une analyse spatiale est ainsi souhai-

table pour mettre en valeur l'entrelacement des territoires et la stratégie des acteurs aux différentes échelles géographiques.

## II. LA DIFFUSION DU MODÈLE DANS L'ESPACE NORD-AMÉRICAIN

Sam Walton a commencé à travailler dans le commerce de détail à partir du début des années 1940, dans différentes chaînes de magasins pratiquant le discount. En 1950, il s'installe à son compte et ouvre un Walton's 5&10 dans une petite ville de 3 000 habitants, de l'Arkansas,

Bentonville. Ses méthodes reposent sur quelques principes fondamentaux du discount, testés déjà par des prédécesseurs comme Franck Woolworth dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ou plus proche de lui comme Clarence Saunders, Michael J. Cullen ou Eugène Verkauf : des prix fixes, des stocks tournant rapidement, des frais généraux et des marges peu élevés (Tableau 1).

Susan Strasser, historienne américaine de la consommation, a retracé la filiation qui existe entre Frank W. Woolworth qui inventa le magasin populaire et Sam Walton (Strasser, 2009). De la décennie 1880 aux années 1940 ; les phases d'innovation se succèdent la plupart du temps liées à une augmentation impressionnante

**Tableau 1.** L'invention de la grande distribution aux États-Unis

Formes de l'innovation	Années de l'innovation	Inventeurs	Contexte économique et politique	Concept commercial
Magasin populaire	1879	Frank W. Woolworth à Pittsburgh (USA), à l'enseigne Woolworth's puis 5&10 Cent Stores	Croissance économique forte des USA ; arrivée massive dans la décennie 1880 de millions de migrants ; industrialisation de la région du Nord-Est et développement d'une classe ouvrière.	« Sans main-d'œuvre bon marché, pas de produits bon marché » selon la devise de Woolworth dont le modèle commercial repose sur un prix unique voire deux niveaux de prix.
Libre-service	1916	Clarence Saunders à Memphis (USA), Enseigne Piggly-wiggly		Réduction du coût de la main-d'œuvre.
Super-marché	1930	Michael J. Cullen à New York, à l'enseigne King Kullen	Début de la Grande Dépression aux USA.	Localisation à la périphérie des villes ou en péricentral sur des friches d'où des coûts du foncier faibles ; Une attractivité pour le consommateur exercée par les prix.
Discount en milieu urbain	1948	1948-1954 Eugène Verkauf à New York, à l'enseigne Korvette		Réduction des marges bénéficiaires compensées par des ventes massives.
L'explosion des chaînes discount des années 1960		Deux géants de la grande distribution lancent chacun de leur côté une chaîne de supermarchés discount : Kresge développe ses Kmart et Woolworth ses Woolco  Un inconnu, Sam Walton, dans l'Arkansas, lance le premier Wal-mart (dont les trois premières lettres de son nom forment celui de la société).	Fort développement des périphéries pavillonnaires puis de la périurbanisation. Déclin démographique des espaces centraux et péricentraux. Modernisation des infrastructures routières dans les espaces ruraux.	

d'une clientèle modeste, soit liées à l'arrivée massive de millions de migrants en cette fin du XIX<sup>e</sup> siècle, soit suscitées par une crise économique comme celle de la Grande Dépression du début des années 1930. Chaque fois des inventeurs du commerce moderne vont surgir, organisant en quelques années des empires sur les nouveaux territoires de la consommation : qu'il s'agisse de Michael J. Cullen avec ses supermarchés de banlieues ouvrières, évitant les centres-villes trop chers et déjà quadrillés par le commerce traditionnel ou de Sam Walton préférant les territoires ruraux du Mid-South.

En ce début des années 1950, la moitié des produits alimentaires américains sont achetés dans des supermarchés alors que ces derniers ne représentent que 5 % des magasins d'alimentation du pays (Strasser, 2009). La motorisation des ménages s'accélère, permettant un étalement sans précédent de l'urbanisation dans les périphéries des villes. Sous-équipés sur le plan commercial, ces espaces pavillonnaires suscitent l'implantation de nouveaux supermarchés. Dans le même temps, la diffusion de la voiture individuelle et du réfrigérateur dans les foyers nord-américains permet de réduire les fréquences des achats alimentaires dans la semaine. Les conditions sont réunies pour permettre une expansion sans précédent de ce nouveau modèle commercial sur l'ensemble du territoire des États-Unis.

#### A. 1962, l'année de départ

Le réel départ ne se fera qu'en 1962, à Rogers, dans une zone rurale délaissée de l'Arkansas, avec l'ouverture du premier magasin à l'enseigne Wal-Mart et non une simple copie de magasins discount existants<sup>3</sup>. Sam Walton a développé son réseau de magasins à l'époque où l'Arkansas s'ouvrait à la modernité et à l'accessibilité automobile. *Ni le New Deal ni la révolution des droits civiques n'étaient véritablement arrivés jusqu'au nord-ouest de l'Arkansas, cet état rural, presque entièrement blanc, sans syndicat, et désespérément pauvre* (Lichtenstein, 2006). Dans ce Sud rural, les années 1950 et 1960 sont des décennies d'intense construction de routes et d'autoroutes entre États. Ce rattrapage par rapport aux territoires plus urbains a suscité le déclin des villages et, de là-même, des petits commerces pour les niveaux supérieurs de la hiérarchie urbaine. Les petites et moyennes villes se trouvent ainsi renforcées, avec des aires d'influence élargies, plus conformes aux déplacements en voiture. L'expansion des grands axes routiers allant de pair avec une motorisation accélérée des ménages, les conditions sont réunies pour accueillir les premiers magasins Wal-Mart<sup>4</sup>.

La progression du nombre de magasins est d'abord lente. À la fin de la décennie 1960, il n'y a encore que 24 unités de vente, plutôt localisées dans les petites villes de l'Arkansas. En 1968, c'est la diffusion du modèle vers les États voisins, d'abord l'Oklahoma puis le Missouri.

Au milieu des années 1970, les magasins Wal-Mart sont présents dans huit États du *Mid-South*.

À l'exception d'un seul magasin situé dans une ville de 20 000 habitants, les autres unités sont implantées dans de très petites villes, voire des villages de moins de 2 000 habitants (Blevins, 2002). Sam Walton limite les implantations au bas de la hiérarchie urbaine car ces petites villes ont un équipement commercial traditionnel et sont délaissées par les grandes chaînes de la distribution présentes dans les grandes agglomérations et les métropoles. Les faibles densités de clientèle sont compensées par une relative concentration des premiers magasins Wal-Mart autour de Bentonville où sont localisés le siège social et les principaux entrepôts. L'approvisionnement des unités de vente s'en trouve facilité.

Ancrée dans le triangle « Arkansas-Missouri-Oklahoma », l'entreprise prend racine dans les Monts Ozarks. Cet accident topographique dans la platitude des grandes plaines centrales est souvent nommé par le père fondateur comme l'archétype d'un espace rural loin de la contagion urbaine (Walton, 1992). Dans la construction de la culture d'entreprise, cette vision de l'Amérique profonde côtoie les valeurs chrétiennes de ces mêmes sociétés rurales (Baptistes, Méthodistes puis Pentecôtistes en très grande majorité)<sup>5</sup>. Durant les vingt premières années de l'expansion, l'aire de diffusion des magasins Wal-Mart se confond grossièrement avec la *Bible Belt*, poursuivant de fait, cet ancrage religieux. Forcée par un journaliste américain H.L. Mencken, dans les années 1920, l'expression qualifie un espace qui se confond avec le Sud-Est des USA et qui est caractérisé, du moins à l'époque, par un protestantisme rigoriste (*fundamentalist Christians*). D'où le rôle effacé dévolu aux femmes dans l'entreprise. Dans ce monde rural des années 1960, l'ouverture d'un magasin Wal-Mart est une aubaine pour ces « femmes de fermiers ». « L'employée de chez Wal-Mart n'est, en fait, qu'une femme au foyer qui veut juste gagner un peu d'argent en temps partiel »<sup>6</sup>, d'où cette politique de bas salaire encore actuellement. Des écrits de Sam Walton ou de ses biographes, une idéologie judéo-chrétienne se dégage, faite de travail, de réalisation de sa vie personnelle par la libre entreprise (Walton, 1992). Le thème de la rédemption, grâce à l'entreprise, revient très souvent. Wal-Mart n'existe pas par hasard mais pour permettre aux consommateurs d'économiser pour qu'ils puissent vivre une vie meilleure ; aux employés de se réaliser au service de l'entreprise.

#### B. Dans la décennie suivante, l'entrée en bourse, en 1972, lui donne les moyens financiers de son expansion

La diffusion se poursuit par contiguïté spatiale. Cette stratégie de la tache d'huile permet d'optimiser les coûts de la logistique. Bientôt, les distances qui séparent le siège de l'entreprise à Bentonville, des dernières implantations ne cessent de croître pour atteindre

650 km en 1974 (Graff & Ashton, 1994). Dans ces conditions, la création de bases logistiques régionales s'impose. Les implantations de magasins dans des villes plus importantes se multiplient, notamment dans les nouveaux quartiers pavillonnaires périphériques, sous-équipés commercialement, de villes comme Oklahoma City, Saint Louis ou Houston. En 1980, l'entreprise comptabilise 280 magasins. L'expansion se poursuit dans les États voisins du *Mid-South*, du Sud puis de la partie méridionale du *Midwest* (Tableau 2).

### C. Les années 1980 vont être marquées par un changement de rythme au niveau des ouvertures

En dix ans, l'entreprise ouvre un millier d'unités couvrant 33 États. Pour la première fois Wal-Mart sort du

*Mid-South* et du *Midwest* pour s'infiltrer, toujours par le bas de la hiérarchie urbaine, dans les États du Nord-Est puis de la côte Pacifique. Ainsi, la première implantation à Los Angeles ne se fera que très tardivement en 2003. En début 2009, 6 450 magasins se dispersent sur l'ensemble des 50 États US sans oublier Porto Rico (Tableau 3). La progression se poursuit mais à un rythme plus lent. Aux USA, le nombre d'ouvertures des Supercenters est passé d'une moyenne de 250 par an à 200, en 2007, et 170 en 2008. Le taux de croissance est plus faible, la concurrence est rude, notamment dans les grandes métropoles ; les procès se multiplient, souvent impulsés par les propres employés de l'entreprise<sup>7</sup>. Sur le terrain, de nombreuses collectivités se préparent à l'arrivée de Wal-Mart en renforçant la réglementation locale. C'est le cas notamment en Californie où plusieurs collecti-

**Tableau 2.** Les quatre premières phases d'expansion de Wal-Mart aux USA

Périodisation	Espaces concernés	Espaces urbains concernés	Concurrence et stratégies	Organisation logistique
Période 1 1962-1974	Arkansas et comtés des États voisins de l'Oklahoma, du Missouri et du Kansas.	Périphérie des très petites villes : (50 % des Wal-Mart s'implantent dans des comtés de moins de 25 000 habitants).	Absence de concurrence, sous-équipement commercial.	Éloignement maximum de Bentonville en fin de période 650 km.
Période 2 1975-1984	Diffusion dans l'ensemble du Mid-South dont le Texas ; le Sud avec la Louisiane et la Floride ; et la partie méridionale du Midwest avec l'Illinois et l'Iowa.	Le tiers des magasins seulement s'implantent dans des comtés de moins de 25 000 habitants. Au début des années 1980, 9 agglomérations de 500 000 habitants voient s'ouvrir un Wal-Mart, toujours en banlieue.	L'arrivée dans des agglomérations déjà équipées de supermarchés va obliger Wal-Mart à mettre au point sa stratégie de prix discount et sa politique de bas salaires. Le système Wal-Mart se met véritablement en place.	Création des premières bases logistiques régionales, la plateforme de Bentonville se trouvant trop éloignée des dernières implantations.
Période 3 1985-1992	Diffusion dans la plupart des États des USA évitant les grandes métropoles de la côte Est et de la Californie.	Presque 50 % des magasins s'ouvrent dans des comtés de 100 000 habitants et plus.	Fort de son millier de magasins l'entreprise peut faire pression sur ses fournisseurs. Mise au point d'un nouveau format plus agressif : le Supercenter.	Mise en place d'une logistique sophistiquée, souvent à la charge du fournisseur.
Période 4 Années 1990 et 2000	Arrivée tardive dans la Megalopolis du Nord-Est, à Los Angeles et à San Francisco.	Bouclage du quadrillage du territoire US ; ouvertures dans les banlieues faiblement équipées des grandes villes.	Multiplications des procès concernant les bas salaires, les conditions de travail, la discrimination homme/femme, notamment en Californie.	Mise en place d'un système d'achats à l'échelle mondiale notamment en Chine (Bureau de Shenzhen).

Source : Pour les données statistiques des trois premières périodes : Graff, Ashton, 1993.

vités locales ont pris des mesures préventives comme adopter des ordonnances interdisant les très grandes surfaces comportant de l'alimentaire, visant de la sorte les prochaines implantations de Supercenters. La crise économique qui sévit aux USA comme dans la plupart des pays d'implantation des Wal-Mart devrait être une magnifique aubaine pour une entreprise dont le slogan est « *every day low prices* » et renforcer son image de marque auprès des consommateurs.

**Tableau 3.** L'évolution des différentes enseignes Wal-Mart aux USA

Années	Wal-Mart Discounts	Sam's Clubs	Wal-Mart Supercenters
1990	1 573	148	5
1995	2 375	418	201
2000	3 155	598	546
Début 2009	3 418	591	2 447

Source : www.walmartstores.com

#### D. L'entreprise n'a pas vraiment créé de nouveaux formats de magasins

Dans le secteur des *Discount Department Stores* (DDS), elle a suivi le chemin tracé par son principal concurrent, K-Mart. Mais si elle n'a pas inventé le magasin discount, elle a su diffuser le modèle à l'échelle du continent nord-américain.

La deuxième arme : les club-entrepôts à l'enseigne Sam's Club, ont été imités du modèle des *Wholesale Membership Club* (WMC) déjà développé par Costco. Nés au début des années 1980, ces magasins allient le discount, façon *cash and carry*, à une formule de club. Les clients peuvent être des entreprises ou des particuliers, pourvu qu'ils soient détenteurs de la carte de membre. La marque de fabrique Wal-Mart se fait sentir dans le décor type entrepôt, la marchandise directement sur des palettes, l'option de vendre relativement peu d'articles pour un domaine donné et la recherche systématique d'une minimisation des manipulations de marchandises.

À la fin des années 1980, voulant accélérer son implantation, Wal-Mart se tourne vers un concept qui existe peu aux USA mais qui est généralisé en Europe, la grande surface qui regroupe « tout sur le même toit », l'hypermarché en français, l'enseigne Supercenter pour Wal-Mart<sup>8</sup>. L'entreprise reprend le concept de l'hypermarché à Carrefour et Auchan, qui tentent de l'expérimenter aux États-Unis, sans succès, en cette fin de la décennie 1980. En 1988, l'entreprise ouvre son premier Wal-Mart Supercenter dans la petite localité de Washington dans le Missouri. Après plusieurs tests avec quatre Hypermarts, la formule de l'hypermarché a

été améliorée<sup>9</sup>. De l'hyper à l'euroeuropéenne, l'entreprise a retenu la taille du magasin, la diversité de l'assortiment et le positionnement discount des prix.

D'une façon générale, si Wal-Mart a rarement été le premier à développer de nouveaux concepts de magasin, l'entreprise a su corriger les erreurs de ses concurrents et les diffuser dans l'espace nord-américain avec une rapidité et une efficacité impressionnantes, notamment grâce à une maîtrise logistique et informationnelle très élevée (Colla, 2000).

Si, à la suite de Gérard Cliquet ou de Guénaél Devillet, on reprend les cinq grands types de stratégies d'expansion des réseaux de points de vente, l'augmentation de la couverture spatiale de Wal-Mart se rattache aux deux premières : l'expansion contiguë, par ajouts de points de vente afin de saturer son aire de marché, notamment à partir du *Mid-South* et du *Midwest*, et l'expansion par l'établissement de têtes de pont, afin de pénétrer de nouvelles aires (Cliquet, 2002 ; Devillet, 2008). Cette dernière stratégie est plus tardive et cible des zones urbaines comme le nord-ouest ou la Californie<sup>10</sup>.

En une quarantaine d'années, les magasins Wal-Mart ont achevé de quadriller le territoire US. Durant les trois premières phases de l'expansion, la firme de Bentonville a appliqué un modèle de diffusion spatiale hiérarchique ascendante<sup>11</sup>. Ses concurrents comme Target qui part de Minneapolis ou Kmart des banlieues de Detroit ont suivi le chemin inverse, plus classique de la diffusion hiérarchique descendante, des grandes métropoles aux petites villes. Dans sa quatrième phase d'expansion, Wal-Mart privilégiera ce mode d'expansion, lorsqu'il s'agira d'aborder l'international.

### III. L'EXPANSION TARDIVE À L'INTERNATIONAL

#### A. L'Accord de Libre-Échange Nord-Américain (ALENA)

À l'international, Wal-Mart comme la plupart des grandes entreprises de la grande distribution a tardé avant de se lancer dans une expansion hors des frontières. En 2008, l'entreprise ne réalise que 24 % de son chiffre d'affaires à l'international, taux très éloigné des standards des autres leaders mondiaux comme Carrefour ou Metro (52 % chacun).

La culture Wal-Mart est très imprégnée de patriotisme, de foi en l'Amérique. Mais ce nationalisme affiché a ses limites dans une entreprise dont l'objectif est de s'implanter dans un maximum de pays. Dans les années 1990, on assiste à un glissement sémantique : comme le précisait le directeur exécutif, Don Soderquist, « *Nous sommes fiers de notre pays, mais aussi ailleurs ils sont*

*tout aussi fiers du leur. Ce qui est transférable, c'est la culture Wal-Mart ; elle rend les gens heureux et les traite avec considération* » (Schneider, 1998).

Mais si globalement, l'expansion à l'International ne commence qu'au début des années 1990, c'est que l'ouverture de la plupart des grands marchés nationaux s'accélère. Dans la décennie précédente, les différents cycles (*rounds*) du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) vont accélérer le mouvement de libéralisation des échanges commerciaux. En 1994, l'*Uruguay round* s'achève sur la création de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce). La libéralisation du commerce mondial aide Wal-Mart qui, à son tour, par son action de lobbying à Washington et dans quelques grands pays émergents comme la Chine, accélère le processus

de libéralisation des échanges. Les USA multipliant les traités de libre-échange binationaux, notamment avec de nombreux pays latino-américains, l'entreprise de Bentonville pourra insister, à Washington, sur la nécessité de sécuriser les investissements étrangers ou d'exempter les firmes nord-américaines de certains prélèvements fiscaux ou sociaux qui pourraient nuire à une « bonne gestion » (sécurité sociale, caisse de retraite, etc.). Si l'entreprise applique une politique de réduction des coûts et de bas salaires, elle n'hésite pas à contribuer financièrement aux campagnes électorales de tel ou tel homme politique susceptible de faire progresser le libre-échange. En ce début des années 1990, plusieurs pays sont aptes à recevoir une première vague d'implantations Wal-Mart.

**Tableau 4.** Nombre de magasins Wal-Mart par pays en 2005 et 2009

<b>Intégration régionale ou continent d'implantation</b> <b>% du total en 2009</b>	<b>Pays d'implantation</b>	<b>Nombre de magasins en 2005</b>	<b>Nombre de magasins en début 2009</b>	<b>Année de la première ouverture ou de changement d'enseigne</b>
<b>ALENA (75 %)</b>	États-Unis	4 014	4 141	1962
	Mexique	853	1 210	1991
	Canada	279	312	1994
<b>Amérique centrale (5,5 %)</b>	Costa Rica	135	164	2005
	El Salvador	59	78	2005
	Guatemala	125	159	2005
	Honduras	38	51	2005
	Nicaragua	37	52	2005
<b>Amérique du Sud (6,5 %)</b>	Brésil	299	344	1995
	Argentine	13	28	1995
	Chili		108	2008
<b>Union Européenne (5 %)</b>	Royaume-Uni	330	360	1999
	Allemagne	85	-	1997
<b>Asie (8%)</b>	Japon	391	371	2002
	Chine	1 350	246	2005
	Inde		Joint venture avec l'Indien Bharti	
<b>Total à l'échelle mondiale (100 % du nombre de magasins)</b>		<b>6 725</b>	<b>7 526</b>	

Source : [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com)

Anticipant la ratification de l'*Accord de Libre-Échange Nord-Américain (ALENA)*, en 1993, par Bill Clinton, Wal-Mart s'installe au Mexique deux ans

plus tôt. Le Canada suit en 1994. L'arrivée de Wal-Mart au Mexique constitue donc sa première sortie du territoire US. Avec ses 95 millions d'habitants, ses

74 % de population urbaine et une classe moyenne importante, le voisin du Sud est une terre d'expérience sans trop de risques, en ce début des années 1990. À côté de micro-entreprises formelles et informelles, existent des grandes entreprises nationales et ceci depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Ainsi, les grands magasins ont été introduits quelques décennies après leur naissance en France et aux États-Unis ou au Royaume-Uni (l'enseigne Puerto de Liverpool dès 1847 et Fabricas de Francia en 1850). Dès les années 1950, ces entreprises mexicaines innovent en ouvrant les premiers supermarchés, comme Superama à Mexico en 1951, puis les premiers centres commerciaux dans la décennie 1980. Leur aptitude à évoluer, en proposant à une classe moyenne émergente des nouvelles formes de distribution, leur permet d'éviter l'invasion du territoire par les grandes entreprises étrangères. Paradoxalement, l'existence de grands groupes mexicains va faciliter la tâche des géants étrangers. L'arrivée de Wal-Mart se réalise en deux étapes : d'abord par un accord de partenariat avec la principale entreprise mexicaine de grandes surfaces, Cifra-Aurrera, pour découvrir le fonctionnement du marché, puis par l'ouverture, en 1997, d'une filiale autonome, Wal-Mex. Dans ces conditions, la prise de risque est minime d'autant plus que l'horizon se dégage pour les investissements étrangers. Comme dans beaucoup de pays d'Amérique latine, l'encadrement étatique de l'économie se réduit, année après année, la déréglementation et les privatisations battent leur plein à la demande du FMI et de Washington. Avec la mise en place progressive de l'Accord de Libre-Échange Nord-Américain, les taxes aux importations disparaissent permettant l'entrée de produits nord-américains et bientôt chinois. Dans ce nouvel environnement commercial, la logistique Wal-Mart intègre l'arrière-cour mexicaine dans son système d'approvisionnement à l'échelle mondiale. La création de l'ALENA, c'est aussi la mise en place de règles sécurisant les investissements étrangers dans le pays, volet très attendu par les capitaux US (*Loi sur l'Investissement étranger de 1993*). Quant aux consommateurs mexicains de la classe moyenne, ils sortent de la « décennie perdue » des années 1980, vivent de plus en plus dans d'immenses banlieues, se déplacent de plus en plus en voiture et connaissent une augmentation de leur pouvoir d'achat<sup>12</sup>. Toutes les conditions sont réunies pour la rencontre de Wal-Mart qui propose des prix très compétitifs dans des magasins périphériques et d'une clientèle avide de consommer.

Sur le plan de la législation du travail et des politiques salariales, la décennie 1980 a préparé l'arrivée de l'entreprise US. En 1982, le salaire minimum a pratiquement disparu car non revalorisé. Dans la réalité, il a été divisé par trois en termes de salaire réel entre 1982 et 1990, par le jeu de l'inflation et d'augmentations successives insuffisantes. Au début des années 2000, le salaire mini-

um conservait son niveau de 1990. Avec ses 112 000 employés Wal-Mex est la première entreprise du pays, ce qui la met en position de force dans un marché de l'emploi déprimé.

Sur le plan spatial, l'entrée sur le marché mexicain s'étant réalisée *via* un *joint-venture* avec un groupe national, Wal-Mart n'a pas eu à définir une stratégie d'implantation de ses magasins dans un premier temps : la carte des localisations de ses Supercenters correspond grossièrement au réseau urbain mexicain avec une préférence pour le haut de la hiérarchie et les États les plus urbanisés et les plus riches. En une dizaine d'années, Wal-Mart réalise ce que son partenaire Cifra n'avait pu faire jusqu'alors, c'est-à-dire être présent dans presque tous les États de la République (sauf les États les plus pauvres du Sud mexicain) et dans toutes les villes de plus de 400 000 habitants, rentabilisant de la sorte un outil logistique performant (Macias, 2006).

## B. En Amérique centrale

Le faible niveau de vie est compensé par l'absence de concurrents et la signature d'un Accord de Libre-Échange de l'Amérique Centrale avec les États-Unis, l'ALEAC, regroupant le Costa Rica, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua et le Salvador<sup>13</sup>. Signé en 2004, ce traité de libre-échange permet à 80 % des exportations nord-américaines d'être libres de tout droit de douane<sup>14</sup>, ainsi que la sécurisation des investissements US. Un an plus tard, Wal-Mart s'implante dans les cinq pays en prenant une participation de 50 % dans la Central American Retail Holding Company qui opère dans ces pays.

## C. En Europe, l'arrivée de Wal-Mart est assez tardive

En 1999, Wal-Mart rachète Asda, la deuxième plus grande chaîne de supermarchés du Royaume-Uni. La décennie Thatcher avait permis de faire évoluer le droit du travail et de baisser le niveau des salaires britanniques à des niveaux acceptables pour l'entreprise américaine. En 2003, Wal-Mart absorbe Sainsbury's. En phase avec le New Labour et la politique de Tony Blair, l'enseigne se heurte pourtant à la planification urbaine pour les nouvelles implantations. Les syndicats de la grande distribution, ayant conservé une influence certaine sur les salariés du secteur, vont utiliser leurs relais dans la presse et le monde politique pour susciter des campagnes anti Wal-Mart ralentissant de ce fait la croissance du groupe au Royaume-Uni.

En Allemagne, le contexte étant différent, l'implantation de Wal-Mart est un échec. Le rachat de Wertkauf, en 1997, puis du groupe Interspar, en 1998, n'a pas permis de mettre en place un réseau de magasins à l'échelle de l'Allemagne toute entière. En 2006, la centaine de supermarchés est revendue au groupe allemand Metro. Dans un environnement très concurrentiel où d'importantes parts de marchés, notamment dans l'alimentaire, sont prises par les hard discounters, Wal-Mart n'a pas su mettre en place une stratégie commerciale opérationnelle. Les

méthodes commerciales à l'américaine n'ont pas fonctionné : le choc des « cultures » est patent<sup>15</sup>. L'organisation fédérale de l'Allemagne en 16 *Länder* multiplie les réglementations régionales tant au niveau de l'urbanisme commercial que de la distribution proprement dite. La planification rigoureuse à l'échelle communale ne permet pas de localisation au gré des opportunités foncières ou de simples logiques d'entreprise. Par ailleurs, une réglementation stricte sur les heures d'ouverture des magasins et sur la flexibilité des horaires de travail des employés limite les marges de manœuvre de Wal-Mart<sup>16</sup>. La pression sur les fournisseurs a été réduite par les lois sur la concurrence et les relations entre grande distribution et industriels. En résumé, l'environnement politique (gouvernement socio-démocrate de 1998 à 2005), réglementaire et législatif étant défavorable à l'entreprise nord-américaine, celle-ci quitte le territoire allemand en 2006.

Le marché français est visé dans les années 1990. Les fusions-acquisitions se succèdent parmi les groupes français, les nouvelles implantations de grandes surfaces devenant de plus en plus difficiles. Le marché saturé et la nouvelle réglementation régissant l'ouverture des surfaces alimentaires tendent à réduire les marges de manœuvre des grands distributeurs. C'est dans ce contexte que Wal-Mart envisage d'élargir son réseau européen en lançant une Offre Publique d'Achat (OPA) hostile sur Auchan (2003) et Carrefour (2005-2007). Alors que l'opération aurait pu aboutir pour la société Carrefour, cotée en bourse, elle échoue dès le départ pour Auchan, Wal-Mart n'ayant pas compris la structure financière très complexe de la famille Mulliez, propriétaire du deuxième groupe de la distribution française<sup>17</sup>.

#### **D. En Asie, et notamment en Chine, Wal-Mart s'installe dans les capitales économiques puis dans les principales villes de province, en accélérant ainsi ses implantations depuis peu**

En 2007, l'acquisition de la chaîne chinoise Trust-Mart lui permet de doubler son parc d'hypermarchés et d'être présent dans 20 provinces chinoises. Son grand concurrent étranger, le groupe français Carrefour a la même stratégie et multiplie les ouvertures. L'émergence très rapide d'une classe moyenne, de plus en plus motorisée, permet de prévoir des gains de parts de marché importants dans les dix prochaines années. Selon des estimations récentes, seuls 20 % du chiffre d'affaires du commerce de détail serait le fait de grands groupes chinois ou étrangers, Wal-Mart constituant le dixième groupe et Carrefour le cinquième<sup>18</sup>. L'expansion des années futures devrait être possible, non pas en s'affrontant à la concurrence mais en attirant de nouvelles clientèles urbaines à la recherche de nouveaux modes de consommation dans un environnement de prix très bas. Quant aux nouveaux territoires chinois de Wal-Mart, ils se localiseraient plutôt dans la Chine centrale et occidentale, encore peu touchée par la modernisation du commerce. Globalement, l'entreprise américaine n'est

pas toutefois à l'abri des difficultés rencontrées dans les autres pays, à savoir s'adapter au marché tout en se forgeant une identité locale.

## **IV. LE POIDS ÉCONOMIQUE ET L'IMPACT TERRITORIAL AUX DIFFÉRENTES ÉCHELLES GÉOGRAPHIQUES**

### **A. Wal-Mart à l'échelle monde**

Si l'ancrage des magasins Wal-Mart conserve encore un caractère régional (76 % de ses magasins dans l'ALENA), l'entreprise a su mettre en place un système de production, d'achats et de logistique à l'échelle monde. Défenseur dans les années 1980 du fameux slogan « *Buy American* », la firme doit aujourd'hui sa fortune aux importations de produits manufacturés de pays aux coûts salariaux bien plus compétitifs.

Wal-Mart achète les produits qu'il distribue auprès d'environ 65 000 fournisseurs répartis dans une soixantaine de pays dont seulement un millier aux États-Unis. En 2006, ses bureaux d'achats sont implantés dans 22 pays : en Asie (Bangladesh, Chine, Corée du Sud, Inde, Pakistan, Singapour, Sri Lanka, Taiwan, Thaïlande), en Océanie (Indonésie, Philippines), en Amérique latine (Brésil, Chili, Guatemala, Honduras, Mexique, Nicaragua). L'Europe est peu quadrillée (Espagne, Royaume-Uni, Turquie) alors que l'Afrique et le Moyen-Orient ne semblent pas exister aux yeux des acheteurs de Wal-Mart.

La Chine constitue l'espace privilégié de l'approvisionnement de l'entreprise. Une équipe de 400 personnes coordonne la production et les achats de 20 milliards de dollars par an chez une vingtaine de milliers de fournisseurs<sup>19</sup>. Dès le début des années 1990, les territoires autonomes sont visés. Shenzhen devient le siège du bureau Wal-Mart pour l'Asie du Sud puis, en 2002, le *global procurement office* ou sa centrale d'achats à l'échelle planétaire s'y installe. La chaîne d'approvisionnement à travers le Pacifique s'ancre principalement dans les *sweatshops* chinois<sup>20</sup>. « L'atelier du monde » comme on a pu nommer ces provinces du Sud de la Chine n'aurait pu fonctionner efficacement sans la révolution du conteneur dans le domaine du transport maritime. Au total, c'est environ 230 000 conteneurs EVP<sup>21</sup> que Wal-Mart fait traverser chaque année le Pacifique, d'est en ouest.

Cette formidable accélération des importations nord-américaines par l'entreprise de l'Arkansas est survenue dans la décennie 1990, à un moment où la logistique connaissait une très grande évolution. Les transformations dans les transports en général et le transport maritime en particulier se sont caractérisées par une plus grande capacité de charge et un intermodalisme croissant. Pour ce faire les conteneurs et les palettes, en simplifiant les opérations de manutention, sont les



vecteurs indiscutés de cette révolution des transports (Dugot, 2008). La fluidité constante des échanges de marchandises a permis de réduire les coûts de la manutention, d'augmenter les tonnages transportés et de réduire le temps de transport.

Pour maintenir des prix bas tous les jours comme l'indique son slogan *everyday low prices*, l'entreprise importe 60 % des produits vendus dans ses magasins, en 2005, contre 6 % en 1995. Sa politique de prix discount a été un formidable accélérateur des effets de la mondialisation aux USA d'où le débat actuel sur la responsabilité de la firme dans le gonflement du gigantesque déficit commercial du pays.

## B. Wal-Mart à l'échelle des États

### *1. La maîtrise des coûts est la priorité de l'entreprise notamment en ce qui concerne la logistique qui s'organise d'abord, à l'échelle des USA, du Mexique ou de la Chine*

Ce niveau scalaire correspond aux négociations avec les principaux groupes industriels qui livrent leurs produits aux magasins Wal-Mart. Ainsi, aux USA, les « *everyday low prices* » de l'entreprise sont d'abord induits par le volume de ses ventes correspondant à 8,5 % des ventes au détail du pays (hors automobile, 2004). L'entreprise possède ainsi un pouvoir coercitif notable sur ses fournisseurs.

Dès le début des années 1980, l'entreprise investit dans l'installation d'un système de communication par satellite. À partir de 1988, un investissement de 700 millions de dollars, permet au discounter d'établir des allers-retours en temps réel entre la centrale informatique du siège social, les bases régionales logistiques et les magasins voire les camions de livraison. Pionnière dans l'utilisation des code-barres, l'entreprise suit ainsi l'évolution des ventes et des choix des consommateurs.

Certains fournisseurs sont reliés au réseau et sont informés des évolutions des achats et peuvent ainsi prendre eux-mêmes l'initiative des commandes point de vente par point de vente<sup>22</sup>.

Bob Ortega, le biographe de Walton, a ainsi résumé ces innovations : « Wal-Mart a construit un système capable de fournir à ses dirigeants un tableau complet, à n'importe quel moment, de la localisation des produits et de leur vitesse de déplacement, tout le long de leur parcours, de l'usine à la caisse du magasin. Quant à l'échelle de la grande surface, elle n'est pas oubliée : les ventes, les stocks peuvent être gérés de Bentonville. Il en va de même des thermostats régulant la température ambiante ou le rythme des pauses des caissières » (Ortega, 1998). Ce « management invisible », organisé à partir de Bentonville, assure l'homogénéité de l'entreprise, au moins à l'échelle du continent nord-américain. Si en 1988, il n'existait que 16 plateformes logistiques, en 2009, le territoire des

USA est quadrillé par une centaine d'entrepôts géants de 10 à 13 hectares chacun, fonctionnant en synergie avec plusieurs centaines de magasins dans un espace régional donné.

### *2. À l'échelle de chaque État, des spécificités existent tant au niveau de la réglementation, des normes à respecter que du marché et des consommateurs*

Même si l'entreprise a évité de se déployer dans des pays aux normes et à la législation trop contraignantes, elle n'a pu faire l'impasse de s'adapter à l'environnement national. Dans les premières années de son expansion, la firme s'est développée dans un contexte favorable : le marché nord-américain est relativement homogène, fort de ses 220 millions d'habitants (1980) ; les réglementations pour les implantations des magasins sont inexistantes ; les législations sur le travail peu contraignantes. Dans les années 1990, les premières implantations en Europe vont susciter les premières difficultés, jusqu'à obliger la firme à abandonner l'Allemagne ou la Corée du Sud et à renoncer à son expansion européenne. Aux USA, la société évolue, les politiques aussi mais l'entreprise de Bentonville veille. *Le système Wal-Mart illustre à merveille les liens, totalement légaux, entre les politiques et les entreprises nord-américaines.* Les influences de Bentonville sur Washington sont évidentes. Les deux capitales ont su fonctionner en synergie à des moments-clés de la croissance de l'entreprise. Ainsi, en 1975, sous la présidence républicaine de Gerald Rudolph Ford, la loi fédérale sur la fixation des prix des biens de consommation (*The Consumer Goods Pricing Act*) a légalement mis fin aux systèmes des prix fixes définis par les industriels. L'ensemble des discounters va en profiter, et notamment Wal-Mart, pour « casser » les prix et quadriller le territoire américain de leurs magasins.

La Présidence démocrate de Bill Clinton (1993-2001) pourrait apparaître comme une période sombre de l'histoire de Wal-Mart. Il n'en est rien. L'échec du plan d'assurance santé imaginé par Hillary Clinton permet ainsi à l'entreprise de continuer à ne pas prendre en charge une partie des charges salariales. Gouverneur de l'Arkansas, presque sans discontinuer de 1978 à 1992, Bill Clinton a toujours conservé un œil bienveillant sur cette entreprise dont le siège social de Bentonville n'est pas très éloigné de la capitale de l'Etat, Little Rock. Si le Gouverneur n'a pu siéger au conseil d'administration, Hillary Clinton y a participé de 1986 à 1992. À charge pour l'entreprise de subventionner les deux campagnes à la course à la Maison Blanche de Bill puis d'Hillary Clinton en 2008<sup>23</sup>. Ces liens étroits entre l'entreprise et les deux partis politiques qui se succèdent à la tête de l'État fédéral ne sont pas exceptionnels aux USA. Ce qui l'est plus, c'est l'emboîtement des échelles, du local aux USA, de Bentonville-Little Rock à Washington. Ainsi, le lobbying Wal-Mart et ses prolongements républicains et démocrates ont assuré la croissance de l'entreprise,

dans une période faste du libéralisme économique (Années 1980, 1990 et début 2000)<sup>24</sup>.

### **3. Le Mexique a constitué un excellent terrain d'expérimentation lors de cette première implantation hors des frontières des USA**

Wal-Mart découvrant des modes de consommation différents du marché nord-américain. Ainsi, en offrant les mêmes gammes de produits qu'aux États-Unis, les difficultés se sont accumulées. Très vite, l'existence de taxes douanières, en ce début des années 1990, pousse l'entreprise à mettre fin aux importations du nord du Rio Grande et à faire appel à un approvisionnement local en ce qui concerne les produits alimentaires. Par contre, sa filiale Wal-Mex a introduit les grands principes de la *Walmartisation* : livraisons directement par les industriels des produits commandés dans les plateformes logistiques de l'entreprise ; politique de discount en écrasant les marges de ses fournisseurs. Fort de ses 900 magasins, Wal-Mex fait pression sur eux, quitte à les exclure une année ou deux, voire définitivement<sup>25</sup>. C'est ainsi, que les prix des savons et détergents ont diminué de 9 % entre 1997 et 2000. L'entreprise a contribué avec d'autres grands de la distribution mexicaine dont Carrefour, à la rationalisation de ce secteur industriel en améliorant sensiblement la productivité, mais à quel prix : nombreuses faillites de petites et moyennes entreprises et diminution de 20 % de l'emploi dans le secteur. Ces transformations auraient dû profiter en premier aux filiales des transnationales d'origine US. C'est sans compter les consommatrices mexicaines qui ont refusé les dernières innovations en provenance du Nord comme les poudres liquides ou les tablettes. Les spécificités du marché local comptent encore et les bonnes vieilles poudres de lessives semblent conserver leur monopole, pour le plus grand avantage des fournisseurs mexicains (Smarzynska-Javorcik, 2006).

Quant au slogan « *every day low prices* », il est moins opérationnel au Mexique où Wal-Mart est en moyenne 5 à 15 % plus cher que le petit commerce formel ou informel, moins assujettis aux différentes taxes et à la réglementation sur le travail. Il lui reste à attirer une clientèle de classe moyenne dans les centres commerciaux où il est présent, et les clientèles moins aisées dans les grandes surfaces plus basiques dans les immenses banlieues des grandes villes.

### **C. Wal-Mart à l'échelle du local**

L'ouverture d'un Wal-Mart dans une localité se traduit par une baisse des prix à la consommation estimée, dans les années 2000, à 15-20 %. Commerçants traditionnels et concurrents de la grande distribution tendent alors, à se préparer au choc de ce nouveau discount : ils ont tendance à baisser fortement les salaires de leurs employés, essayant de se rapprocher des « normes » Wal-Mart<sup>26</sup>. Tant que les nouvelles implantations se sont effectuées

dans le *Mid-South* américain, conservateur et peu revendicatif, cette baisse salariale s'est effectuée sans trop de soubresauts. En 2003, l'annonce de l'arrivée de l'entreprise en Californie a suscité une grève de cinq mois, chez ses concurrents comme Albertsons, Kroger ou Safeway qui avaient décidé de baisser les salaires pour se préparer à cette nouvelle concurrence. Les difficultés pour la firme se sont multipliées dans la dernière décennie, lors de la phase d'expansion dans les grandes métropoles nord-américaines.

À l'échelle des villes, les implantations des magasins Wal-Mart ont tendance à uniformiser les paysages et à entraîner des recompositions spatiales. Les entrées des villes et des bourgs nord-américains se caractérisent de plus en plus par une implantation emblématique d'un *Big Box* Wal-Mart doté d'un vaste parking. Deux variantes sont possibles : le Supercenter isolé ou la grande surface incluse dans un parc commercial où elle sert de locomotive. Ses concurrents participent aux mêmes processus de banalisation du paysage urbain mais l'impact visuel est moins grand, dès lors qu'il s'agit de villes importantes. Dans le bas de la hiérarchie urbaine, Wal-Mart est souvent le premier à lancer ce mouvement d'exurbanisation.

Il est difficile d'imputer la totale responsabilité du déclin du commerce local à Wal-Mart, les Supercenters ayant souvent des concurrents qui ont des modes de fonctionnement assez proches. Par contre, le rôle de ces grandes surfaces dans ce mouvement de destruction du tissu commercial traditionnel, fortes de leurs 140 000 références, sur 15 à 20 000 m<sup>2</sup>, semble plus évident en milieu rural et dans les petites villes du *Midwest*. Kenneth Stone de l'Iowa State University a mesuré les conséquences pour les commerces déjà en place. Dans l'Iowa, de 1983 à 1993, les chiffres d'affaires ont baissé de 11 % pour l'alimentaire, 32 % pour les drugstores et 59 % pour le vêtement (Kenneth Stone, 1995). Au même moment, le réseau Wal-Mart se met en place dans cet État, développant un réseau de magasins occupant le bas de la hiérarchie. Dans ces conditions, l'effet déstructurant d'un Supercenter est maximum. Dans un marché limité et peu dynamique, Wal-Mart augmente l'attractivité globale du commerce de la ville d'implantation au détriment des autres agglomérations aux alentours. Concernant les deux premières décennies d'expansion de l'entreprise, le sociologue ruraliste Gary Farley compare la *Walmartisation* de l'Amérique rurale à l'expansion du chemin de fer à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : *The town that got Wal-mart prospered. The ones that didn't, died*. Les services et même les autres commerces sont confortés dans leur localisation. À côté, la petite ville qui n'est pas équipée d'un Wal-Mart périclité, d'autant plus que le magasin est souvent le premier employeur de la localité (Blevins, 2002).

L'implantation d'une nouvelle centralité commerciale, en périphérie, n'est pas sans conséquence sur le commerce

de centre-ville. Ainsi, dans l'État du Mississippi, une étude de la fin des années 1990 montre que l'ouverture d'un Supercenter s'accompagne d'une baisse de 10 % des autres commerces alimentaires dans les comtés de moins de 100 000 habitants, la première année, de 19 % arrivé à la cinquième année (Kenneth Stone, 2003). En sachant que le commerce alimentaire est resté au centre de ces petites et moyennes villes, voire dans les quartiers sous la forme de commerces de proximité, c'est celui-ci qui souffre le plus de la nouvelle implantation en périphérie. Avec l'ouverture d'un Supercenter, c'est tout l'équilibre commercial de l'agglomération qui est remise en cause : soudainement la périphérie est devenue synonyme de discount et de meilleure accessibilité automobile. La *main street*, perdant de son attractivité, voit ses commerces fermer les uns après les autres<sup>27</sup>. Par contre, les commerces qui ont pu s'installer à proximité de la locomotive commerciale Wal-Mart profitent à plein de cette nouvelle centralité (Peterson, 2000). L'arrivée d'un Supercenter constitue un énorme accélérateur de l'évolution commerciale de la région concernée.

*Tout en reconnaissant le rôle indubitable de l'entreprise de Bentonville dans ce processus, il ne faudrait pas réduire l'importance du rôle des consommateurs plus mobiles, à la recherche de produits moins chers, de plus en plus périurbains et donc proches de ces grandes surfaces périphériques.* Il est arrivé, notamment en Californie, que l'entreprise soit bloquée dans son expansion par des réglementations et une volonté des collectivités locales de gérer la planification urbaine. Limitée dans une implantation nouvelle, Wal-Mart a su « organiser » un référendum populaire, en toute légalité, ce qui a contraint les autorités du Comté Contra Costa à revenir sur leur décision. Après une campagne qui a coûté 2 millions de dollars à l'entreprise, les citoyens-consommateurs ont voté à 55 %, en 2004, la liberté d'implantation des grandes surfaces alimentaires et donc de l'ouverture prochaine d'un Supercenter.

Quant à l'ancrage local, il passe par le soutien financier aux associations caritatives locales. En 2008, 300 millions de dollars ont été ainsi distribués, mettant l'entreprise en tête du classement des contributeurs US. Cette redistribution d'une infime partie des bénéfices est sensée améliorer l'image de l'entreprise au niveau local.

#### **D. Bentonville, capitale de Wal-Mart, et sa région constituent l'illustration même du concept du « global »**

Petite ville de 6 000 habitants, Bentonville fonctionnait encore, au début des années 1990, comme toutes les petites agglomérations de l'Arkansas. Depuis elle a connu un essor considérable. Le siège social de l'entreprise emploie désormais 12 000 personnes dont la moitié dans son centre informatique. Les « acheteurs » qui concluent les négociations des fournisseurs US ou étrangers se sont regroupés en *villages*. Plusieurs grandes firmes

industrielles nord-américaines ont préféré développer un lobbying de proximité en ouvrant des bureaux pour être plus proches du « pouvoir ». Ainsi, Procter&Gamble, Levi Strauss, Coca-Cola, Heinz ou Nestlé sont présents à Bentonville. Au total, en 2007, 1 200 sociétés ont au moins un bureau à Bentonville.

Avec 27 000 emplois dans ou autour de l'entreprise, la ville a connu une croissance exceptionnelle, avec 30 000 habitants en 2000, l'urbanisation s'est répandue dans tout le comté qui compte 170 000 habitants. Depuis peu, des *gated communities*, des terrains de golf, des commerces de luxe, un aéroport régional viennent rompre l'austérité défendue et vécue par le fondateur, Sam Walton, mort en 1992.

Autre domaine, où l'ordre des territoires est renversé : la formation des cadres. Avec l'expansion de l'entreprise et la complexification du système Wal-Mart, la recherche de jeunes cadres de la distribution se fait sentir dès les années 1970. Aux USA, les universités sont le lieu privilégié de cette formation. Les étudiants des plus prestigieuses universités évitant l'entreprise de l'Arkansas, la considérant comme proposant de faibles rémunérations et une absence de progression de carrière, Sam Walton va se tourner vers les universités confessionnelles du terroir : le College of Ozarks, la John Brown University à Siloam Springs dans l'Arkansas ; la Southwest Baptist University à Bolivar dans le Missouri. Wal-Mart vise des centres de formation de second ordre, diffuse des publicités dans les bases militaires locales, en direction des vétérans de la guerre d'Irak, dans les églises évangéliques. L'objectif est de recruter des jeunes cadres dont l'entrée chez Wal-Mart serait considérée comme une promotion sociale, et donc susceptibles d'intégrer rapidement l'éthique de l'entreprise.

Le local ne suffisant pas, l'entreprise « investit » les universités américaines puis mondiales à la recherche de nouveaux talents. Les Sam Walton Free Enterprise Fellows se sont implantés dans des centaines d'écoles et d'universités US, phagocytant une nouvelle institution, la SIFE (Student In Free Enterprise). L'idéologie de la SIFE s'est affinée dans les petites universités chrétiennes de l'Arkansas et du Missouri développant un message de défense des valeurs d'un capitalisme totalement dérégulé<sup>28</sup>. À la fin des années 1990, un tiers des nouveaux cadres de Wal-Mart sont recrutés parmi les membres de la SIFE. Inversement, l'entreprise investit le conseil d'administration de la SIFE, soit directement via ses dirigeants, soit indirectement en y faisant entrer ses principaux fournisseurs (Lichtenstein, 2006). L'internationalisation de la SIFE suivra les implantations de Wal-Mart, en Europe par exemple ou anticipera sur ses futurs projets. Actuellement, implantée dans 42 pays, cette association dont le siège social est à Springfield dans le Missouri véhicule la doctrine du libéralisme économique dans 1 900 universités et centres de formation ([www.sife.org](http://www.sife.org)).

De Bentonville et de Springfield deux dynamiques

convergentes se sont développées simultanément, l'une et l'autre à partir d'un terreau idéologique à base de conservatisme, de discours chrétiens sur l'écoute de l'autre, le tout au service de la libre entreprise. Du local, leurs stratégies ont visé d'abord le national pour se tourner vers le monde, du moins les pays susceptibles de comprendre le message et d'accueillir les entreprises nord-américaines. L'expression *glocal* n'a jamais si bien fonctionné.

## V. CONCLUSION

En une quarantaine d'années, les magasins Wal-Mart ont achevé de quadriller le territoire US. Durant les trois premières phases de l'expansion, la firme de Bentonville a appliqué un modèle de diffusion spatiale hiérarchique ascendant. Ses concurrents ont suivi le chemin inverse, plus classique de la diffusion hiérarchique descendante, des grandes métropoles aux petites villes. Dans sa dernière phase d'expansion, Wal-Mart privilégiera ce mode d'expansion, lorsqu'il s'agira d'aborder l'international.

Avec l'arrivée des premiers magasins sur des territoires « hostiles », ne communiant pas avec l'idéologie de l'entreprise, les premiers revers ont contribué à ternir l'image de Wal-Mart. Le déploiement des premiers Supercenters dans le Nord-Est des USA et en Californie a suscité quelques crispations et occasionné des procès à l'impact médiatique certain. À l'étranger, l'expansion européenne est stoppée pour les mêmes raisons.

Au-delà d'un concept commercial à base de discount, la *Walmartisation* est un choix de société. « Si l'heure est à la concurrence, à la flexibilité et à la défense du pouvoir d'achat par la diffusion du low-cost, le modèle rappelle une évidence : tout se paie à un moment ou à un autre. En bout de chaîne, il y a toujours quelqu'un pour faire les frais d'une opération à bas prix »<sup>29</sup>. Qu'il s'agisse des employés des *sweatshops* des pays « pauvres », de l'ouvrier américain devenu trop cher, ou du salarié sous pression pour offrir le meilleur prix. Car les bas prix ont toujours un coût, aux échelles locales ou mondiales mais toujours hors du système Wal-Mart.

### Notes

<sup>1</sup> Son chiffre d'affaires, en 2008, équivaut à la somme des chiffres d'affaires des quatre entreprises de distribution suivant dans le classement mondial Carrefour (France) (130 milliards de dollars), Tesco (RU) (107 milliards de dollars), Metro (Allemagne) (82 milliards de dollars) et Home Depot (USA) (77 milliards de dollars).

<sup>2</sup> Selon un classement annuel des 500 plus grandes entreprises cotées en bourse établi par le magazine *Fortune*.

<sup>3</sup> En cette même année 1962, trois autres chaînes naissent aux USA qui connaîtront un succès considérable : Target, K-Mart et Woolco. C'est la décennie d'expansion des *general stores* aux États-Unis.

<sup>4</sup> Dans cet espace rural très religieux, le développement de la motorisation a entraîné le recul du nombre des communautés paroissiales, dès les années 1940. Dans une population rurale en déclin, les pratiquants ont tendance à fréquenter les paroisses les plus importantes, renforçant de la sorte le haut de la hiérarchie urbaine et donc le commerce de ces villes, préparant l'implantation des futurs Wal-Mart (Blevins, 2002).

<sup>5</sup> Un espace qui s'est peuplé au XVIII<sup>e</sup> siècle de migrants en majorité en provenance des îles britanniques. La région n'a pas connu les mouvements migratoires du XIX<sup>e</sup> siècle d'Europe centrale et du sud. D'où une homogénéité ethnique et religieuse qui amène Bethany E. Moreton à préciser *In the wake of that immigration, the Ozarks enjoyed a brief vogue as a reserve supply of « old-stock Anglo-saxons » who needed only to be taken off ice to reinvigorate the nation with traditional republican virtues of thrift, self-sufficiency, hard work, and quaint Elizabethan speech patterns* (In Lichtenstein, 2006, p.57-58).

<sup>6</sup> D'après Ramona Scoot dirigeant de Wal-Mart, au début des années 2000, lors d'un procès massif d'employées ou d'anciennes employées accusant l'entreprise de discrimination sexiste.

<sup>7</sup> En 2002, 187 000 employés ou anciens employés de l'entreprise en Pennsylvanie ont lancé une action en justice contre Wal-Mart sur des irrégularités sur le comptage des heures de travail. En 2005, ce sont 116 000 employés de Californie qui attaquent en justice. Dans ces deux cas, l'entreprise a été obligée de verser 250 millions de dollars aux plaignants.

<sup>8</sup> L'hypermarché est un néologisme français créé par une revue française de la grande distribution, Libre Service Actualité, en 1963, après l'ouverture du premier Carrefour en France. Si le terme *supermarket* est utilisé aux USA, ce n'est pas le cas d'hypermarché.

<sup>9</sup> En réalité, il s'agit d'une américanisation du format européen, un hybride entre l'hypermarché et les *cash and carry*. Avec ses 13 000 à 20 000 m<sup>2</sup> de surface de vente, le Supercenter sorti de l'expérimentation des Hypermarts propose de l'alimentaire sur 40 % de ses rayons ; le reste se répartissant entre le bazar, l'habillement, l'équipement de la maison et les loisirs. En 1991, son principal concurrent ouvre son premier Super Kmart Center dans l'Ohio.

<sup>10</sup> Gérard Cliquet distingue cinq stratégies spatiales : l'expansion contiguë, l'établissement de tête de pont, l'effet de grappe en implantant plusieurs points simultanément, l'écrémage en sélectionnant les implantations en fonction du niveau du marché-cible, l'acquisition pour s'assurer une grande rapidité de conquête. Les trois dernières sont étrangères à la stratégie globale de Wal-Mart.

<sup>11</sup> Le site internet <http://projects.flowingdata.com/walmart/> propose une carte dynamique des implantations de Wal-Mart, de 1962 à 2006, sur le territoire des États-Unis. Elle permet de visualiser son expansion de

l'Arkansas au *Mid-South*, puis à l'ensemble des USA. Le même site propose le modèle inverse de diffusion spatiale des supermarchés Target des grandes villes du Midwest aux villes du *Mid-South* puis à l'ensemble du territoire nord-américain (<http://projects.flowngdata.com/target/>).

<sup>12</sup> Les inégalités se sont creusées au cours des deux dernières décennies au Mexique. Ainsi, les 10 % les plus riches, en 2000, possèdent 38 % du revenu total. Quant aux 10 % les plus pauvres, ils ne captent plus que 0,8 % du total. Au début des années 2000, la classe aisée ne représente que 2 % de la population contre 30 % de pauvres. Entre les deux, la population se répartit entre la classe ouvrière (50 %) et la classe moyenne (18 %). Avec une politique agressive des prix, Wal-Mart peut espérer attirer le haut de la classe ouvrière, en plus de la classe moyenne.

<sup>13</sup> L'arrivée tardive de Wal-Mart en Amérique centrale s'explique en partie par la méfiance de Sam Walton par rapport à des pays qui ont connu des guerres civiles ayant ravagé le Nicaragua, le Salvador et le Guatemala dans les années 1980. Au milieu de cette « décennie perdue », Sam Walton, par l'intermédiaire de sa fondation d'obédience presbytérienne, finance un programme pour endiguer l'idéologie communiste. Vingt ans plus tard, il prolonge le travail par l'implantation de Supercenters Wal-Mart, censés arrimer cet espace au monde capitaliste.

<sup>14</sup> L'ALEAC a tendance à fragiliser le Marché Commun Centre-Américain (Mercado Comun CentroAmericano), créé en 1960, entre ces cinq États.

<sup>15</sup> Ainsi les consommateurs allemands sont restés allergiques à la fausse bonne humeur que Wal-Mart s'emploie à diffuser dans ses magasins. Par ailleurs, les produits aux normes nord-américaines n'ont pas toujours trouvé preneur.

<sup>16</sup> Quelques directives d'éthique imposée par Wal-Mart, simples transpositions du droit du travail nord-américain ont suscité des recours devant les tribunaux allemands comme celle réglementant les relations amoureuses au travail : directive jugée contraire à la constitution fédérale par un tribunal en 2005.

<sup>17</sup> Avec ses 300 000 salariés et ses 52 milliards d'euros de chiffre d'affaires, le groupe Mulliez appartient aux 520 descendants du fondateur du groupe. Chaque membre de cette grande famille du Nord de la France doit avoir l'autorisation des 519 autres pour pouvoir vendre ses parts. Cette structuration très européenne du capital familial est bien trop complexe pour la firme nord-américaine qui abandonne très vite ses projets de rachat.

<sup>18</sup> *Herald Tribune*, 27 mars 2007.

<sup>19</sup> En intégrant les importations chinoises de ses principaux fournisseurs américains, Wal-Mart contribue pour près de 20 % au déficit américain à l'égard de Pékin pour l'année 2004.

<sup>20</sup> Littéralement « atelier de la sueur », l'expression désigne des ateliers où la main d'œuvre est exploitée.

<sup>21</sup> EVP ou Equivalent Vingt Pieds.

<sup>22</sup> On est ainsi passé du *push system* de la période du Fordisme où la production en grandes séries pour obtenir des économies d'échelle signifiait des stocks importants « poussés » vers les distributeurs, à un nouveau système, le *pull system*, où ce sont les commerçants qui décident de ce qui est bien pour le consommateur et qui demandent aux industriels de fabriquer tel ou tel produit, pour telle date.

<sup>23</sup> Seule exception notable dans le camp démocrate, le refus de Barack Obama de recevoir des financements en provenance de Wal-Mart pour sa campagne présidentielle.

<sup>24</sup> En 2004, Wal-Mart est à la seconde place des contributeurs politiques au niveau fédéral avec 2 milliards de dollars distribués (*Source* : Center for Responsive Politics).

<sup>25</sup> Selon les estimations du cabinet Bain & Company, Wal-Mart a un avantage de 3 % sur les prix, par rapport à ses concurrents, en 2004, du fait de son poids dans la grande distribution mexicaine. Conséquence, les trois autres groupes concurrents ont créé une centrale d'achats commune, Synergia.

<sup>26</sup> Pour la période 1992-2000, dans chaque État US comptant une cinquantaine de Supercenters en moyenne, c'est une baisse de salaire de 10 % et des avantages liés à la couverture santé de 5 % (Université de Berkeley).

<sup>27</sup> Peterson et Jeffrey montrent dans leur étude sur les commerçants du Nebraska et du Kansas que les petits commerces de centre-ville sont plus affectés par cette concurrence que les magasins aux chiffres d'affaires plus importants (Peterson, Jeffrey, 2000).

<sup>28</sup> Principe de base du SIFE : Nous croyons que c'est la libre entreprise moralisée qui offre le meilleur moyen d'améliorer la vie des autres ([www.sife.org](http://www.sife.org)).

<sup>29</sup> Deux journalistes français, Gilles BIASSETTE du journal chrétien *La Croix* et Lysiane BAUDU du journal d'économie et de la finance *La Tribune* développent ces arguments dans leur ouvrage paru en 2008 (voir bibliographie).

## BIBLIOGRAPHIE

- BIASSETTE G. & BAUDU L., 2008. *Travailler plus pour gagner moins, la menace Wal-Mart*. Paris : Éditions Buchet-Chastel, 249 p.
- BLEVINS B., 2002. *Hill folks : a history of Arkansas ozarkers and their image*. Chapel hill : University of North Carolina Press, 340 p.
- CLIQUET G. & JOSSELYN J.-M., 2002. *Stratégies de localisation des entreprises commerciales et industrielles : de nouvelles perspectives*. Bruxelles : De Boeck Université, 312 p.

- COLLA E. & DUPUIS M., 2000. Carrefour/Wal-Mart : Questions autour d'un combat global. *Décisions Marketing*, août-décembre 2000, 20, pp.73-79.
- DESSE R.-P. & DUPUY H., 2008. *Le Mercosur, vers la grande Amérique latine ?* Paris : Éditions Ellipses, Collection Transversale Débats, 223 p.
- DESSE R.-P., FOURNIE A., GASNIER A., LEMARCHAND N., METTON A. & SOUMAGNE J. (sous la direction de), 2008. *Dictionnaire du Commerce et de l'Aménagement*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, Collection Espaces et territoires, 370 p.
- DEVILLET G., 2008. *Modes de déploiement des réseaux des entreprises multi-établissements du commerce de vêtements en Belgique : vers une approche stratégique ?* Thèse de doctorat, Université de Liège, 282 p.
- DUGOT P., 2009. *La logistique*. In DESSE R.-P., FOURNIE A., GASNIER A., LEMARCHAND N., METTON A. & SOUMAGNE J. (sous la direction de), 2008.- *Dictionnaire du Commerce et de l'Aménagement*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, Collection Espaces et territoires, pp. 200-206.
- GRAFF T.O. & ASHTON D., 1994. Spatial diffusion of Wal-Mart : contagious and reverse hierarchical elements. *Professional Geographer*, 46, Oxford, pp. 19-29.
- GRAFF T.O., 1998. The locations of Wal-Mart and Kmart Supercenters : Contrasting Corporate Strategies. *Professional Geographer*, 50, Oxford, pp. 46-57.
- LICHTENSTEIN N. (editor), 2006. *Wal-Mart. The face of twenty-first-century capitalism*. New York : The New Press, 349 p.
- LICHTENSTEIN N. & STRASSER S., 2009. *Wal-Mart l'entreprise-monde*. Paris : Éditions Les Prairies Ordinaires, Collection Penser/Croiser, 125 p.
- MACIAS M.-C., 2006. *Le commerce au Mexique à l'heure de la libéralisation économique*. Paris : Éditions de L'Harmattan, Collection Recherches Amériques Latines, 193 p.
- ORTEGA B., 1998. *In Sam we trust. The Untold Story of Sam Walton and how Wal-Mart is devouring America*. New York : Random House, 414 p.
- PETERSON M. & JEFFREY E. MCGEE, 2000. Survivors of « W-day » : an assessment of the impact of Wal-Mart's invasion of small town retailing communities. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28, n° 4/5, pp. 170-180.
- SCHNEIDER M.-J., 1998. The Wal-Mart annual meeting : from small-town America to a global Corporate culture. *Human organization*, 57, 3.
- SMARZYNSKA JAVORCIK B., KELLER W. & TYBOUT J., 2006. Openness and industrial responses in a Wal-Mart World : a case study of mexican soaps, detergents and surfactant producers. *NBER Working Paper*, 12457.
- STONE KENNETH E., 1995. Impact of Wal-Mart Stores and other Mass Merchandisers in Iowa, 1983-1993. *Economic Development Review*, spring, 1995.
- STONE KENNETH E., ARTZ G. & MYLES A., 2003. *The economic impact of Wal-Mart Supercenters on existing business in Mississippi*. Mississippi State University.
- STRASSER S., 2009. *De Woolworth à Wal-Mart : la marchandisation de masse et l'aventure de la culture consumériste*. Lichtenstein N. (editor), 2006.- *Wal-Mart. The face of twenty-first-century capitalism*. New York : The New Press, 349 p.
- WALTON S. & HUEY J., 1992. *Sam Walton, Made in America*. New York : Doubleday.

#### Sites internet

- Site officiel de l'entreprise Wal-Mart [www.walmarts-tores.com](http://www.walmarts-tores.com)
- Site d'une carte dynamique des implantations de Wal-Mart, de 1962 à 2006, sur le territoire des USA : <http://projects.flowindata.com/walmart/>

Coordonnées de l'auteur :

René-Paul DESSE  
 Université de Bretagne Occidentale  
 Institut de Géoarchitecture (EA 2219 du CNRS)  
[rene-paul.desse@wanadoo.fr](mailto:rene-paul.desse@wanadoo.fr)