

Dossier documentaire = de la puissance industrielle à la capacité d'innovation = une transformation des bases productives, l'exemple de Pittsburgh

- 1) **Localisez Pittsburgh**
- 2) **Présentez sa place dans l'espace productif américain avant les années 1980**
- 3) **Présentez l'ampleur de la crise économique, sociale et spatiale qui a touché la ville**
- 4) **Présentez les facteurs de renouveau**

Document 1 = De l'acier au silicium [série 1/2] source le moniteur le 15/05/2018

Durement touchée par une crise industrielle dans les années 1980, Pittsburgh retrouve aujourd'hui un certain dynamisme économique. La seconde ville de Pennsylvanie brille dans les domaines de l'informatique et de la santé, une réussite en partie due à ses fondations philanthropiques.

Monolithe d'acier noirci par le temps, l'US Steel Tower domine le cœur de Pittsburgh. Cet immeuble, bâti par l'entreprise éponyme, symbolisait au début des années 1970 la toute-puissance de la métallurgie dans la seconde ville de Pennsylvanie (Etats-Unis). Cependant, aujourd'hui, **le colosse arbore le sigle du principal locataire des lieux** : l'University of Pittsburgh Medical Center (UPMC), un organisme à but non lucratif qui administre 32 hôpitaux de la région.

Ces enseignes lumineuses fixées au sommet du bâtiment marquent une évolution de la cité, **son passage de l'industrie lourde à une économie fondée sur la connaissance**. Cette transition a sorti la « Steel City » de son marasme. Elle affichait en décembre un taux de chômage de 4,5 %, à peine supérieur à la moyenne nationale. En outre, depuis 2010, sa population s'est enfin stabilisée après cinquante années de baisse. « Pittsburgh est un exemple de transition urbaine réussie, un territoire où les partenariats publics et privés ont convergé pour créer un écosystème vertueux », observe Cécile Maisonneuve, présidente de La Fabrique de la Cité, un groupe de réflexion dédié à la prospective et aux innovations urbaines.

Le XXe siècle de Pittsburgh ressemble à celui des régions ouvrières de France. Dans les années 1920, ses usines produisaient un tiers de l'acier américain. « Nous avons bâti ce pays, observe Bill Peduto, actuel maire de la ville. La sidérurgie nous a apporté une grande prospérité, mais c'était notre unique industrie. » Et cette manne va connaître un brusque déclin. Entre 1979 et 1985, le nombre d'emplois dans le secteur américain de l'acier passe de 430 000 à 200 000, une chute causée par la concurrence des produits importés et la baisse de la demande. Les conséquences sont terribles. En 1986, le chômage atteint 18,3 %. De 1970 à 1990, le comté d'Allegheny, qui englobe la métropole et ses environs, **a perdu 269 000 habitants**.

Ainsi, l'acier tua Pittsburgh, mais, paradoxalement, c'est aussi lui qui sauva la ville. La période florissante du « Big Steel » fit la fortune de nombreux hommes d'affaires. Plusieurs de ces magnats locaux, tels qu'Andrew Carnegie ou les familles Heinz et Mellon, manifestèrent un fort goût pour la philanthropie. Ils créèrent plusieurs fondations **afin de contribuer à la vie de la cité**. Plusieurs d'entre elles existent toujours et continuent à croître. Au sein du comté, 14 entités de ce type déclaraient plus de 100 millions de dollars d'actifs en 2016.

Dès la fin du XIXe siècle, ces grands donateurs participent à **l'organisation de l'espace urbain**. Ils financent tout d'abord la construction de musées, d'hôpitaux, et de bâtiments universitaires. Après la Seconde Guerre mondiale, Richard King Mellon et d'autres notables s'intéressent **à la rénovation de la métropole**. Toutefois, l'effondrement de la sidérurgie confère à ces subsides un caractère vital. Alors que la crise ronge

les ressources des pouvoirs publics, les fondations philanthropiques maintiennent à flot les institutions culturelles et les services sociaux de la région.

Les choix de ces acteurs ont pour modèle la « Steel City » contemporaine. Les théâtres rénovés du centre-ville ? Henry John « Jack » Heinz II a convaincu dans les années 1980 d'autres mécènes d'imaginer un district dédié à la culture. Le centre de conférence David L. Lawrence, inauguré en 2003, une référence en matière de respect de l'environnement ? Des fondations ont persuadé le maire de l'époque, David L. Lawrence, **d'organiser un concours d'architecture** pour faire de ce bâtiment un emblème de la ville.

« Nous avons la capacité de soutenir des projets au long cours, **contrairement aux élus qui ne voient pas plus loin que la prochaine élection** », affirme Bill Flanagan, responsable des relations entrepreneuriales de l'Allegheny Conference, une association pour le développement régional qui regroupe les principales entreprises et organismes à but non lucratif du comté.

Le soutien de la sphère philanthropique au secteur médical et aux universités porte ses fruits : l'UPMC n'a cessé de grandir. Il emploie actuellement 80 000 personnes, ce qui en fait le premier employeur de Pennsylvanie. Ses instituts de recherches et ceux de l'université de Pittsburgh attirent les entreprises du secteur de la santé. A quelques centaines de mètres de principaux hôpitaux de la ville, l'école d'informatique de l'université Carnegie Mellon, créée en 1988, compte parmi les plus réputés du pays. **Ses recherches en intelligence artificielle** ont convaincu Apple, Amazon, Intel, Uber, Facebook et Google d'ouvrir des bureaux en ville.

Non content de créer des postes, ces nouveaux arrivants **contribuent à rénover les zones les plus dégradées**. Google et ses 500 collaborateurs se sont par exemple installés en 2010 dans une ancienne biscuiterie, située dans le quartier délabré d'East Liberty. « Entre les arts, la santé, et l'informatique, nous possédons maintenant une économie diversifiée », résume Bill Peduto. Néanmoins ce modèle n'est pas sans failles

Document 2 = Pittsburgh, phénix de la « Rust Belt » américaine

Source = Jessica Gourdon le monde 2018

Pittsburgh (Pennsylvanie) envoyée spéciale - Le long de la rivière Monongahela, d'immenses hauts-fourneaux rouillés se dressent au milieu d'un terrain vague. De 1884 à 1982, cette usine de Pittsburgh (Pennsylvanie), qui a appartenu au milliardaire Andrew Carnegie et à l'US Steel, crachait jusqu'à 1 250 tonnes de fer par jour, et employait 15 000 ouvriers. Parmi eux, de nombreux Tchèques, Polonais ou Slovaques venus tenter leur chance en Amérique.

A l'époque, la « Steel City » des Appalaches (nord-est des Etats-Unis) était l'une des villes les plus prospères du pays. Aujourd'hui, la friche de cette usine accueille des visites guidées pour les touristes. Les hangars poussiéreux, encore jonchés de pièces industrielles, sont loués pour des tournages de film, des mariages, des concerts...

Pittsburgh, où la métallurgie faisait vivre jusqu'à 90 000 personnes avant l'effondrement du secteur, s'est métamorphosée. Après des années de crise la ville a vu disparaître la moitié de sa population en trente ans, elle ne perd plus d'habitants. Elle se positionne comme la reconversion la plus réussie de la « Rust Belt », la « ceinture de la rouille ». Son taux de chômage est de 4,3 %, contre 7,8 % à Detroit et 6 % à Cleveland, les cités voisines. Surtout, le revenu médian d'un foyer y atteint 42 000 dollars par an (environ 35 000 euros), quand il est de 31 000 dollars à Cleveland et de 26 000 dollars à Detroit ou à Flint.

Cette résurrection est liée aux technologies et aux sciences du vivant. Depuis dix ans, Pittsburgh séduit une nouvelle population de jeunes diplômés, chercheurs-entrepreneurs dans ces domaines, qui lui ont permis de retrouver une forme de prospérité. Ainsi, Uber y emploie 400 personnes dans son centre de recherche sur les véhicules autonomes, Facebook y a installé son équipe travaillant sur la réalité virtuelle, et Google y compte 500 ingénieurs... Amazon, de son côté, a inscrit la ville sur sa liste finale pour l'installation de son second siège avec une promesse de 40 000 postes.

A l'université de Pittsburgh, les laboratoires de recherche médicale captent 400 millions de dollars par an de fonds fédéraux, et attirent des chercheurs du monde entier. L'autre grande université de la ville, Carnegie-Mellon, est devenue numéro un aux Etats-Unis dans le secteur de l'intelligence artificielle. Quant à l'hôpital, il est en pointe pour le traitement des cancers, et gère un budget annuel de 16 milliards de dollars. Il a installé son siège dans une tour de métal de 64 étages, forteresse noire qui abritait jadis le quartier général de l'US Steel.

Alors que d'autres villes de la région sont « mortes à petit feu » au cours des années 1990, Pittsburgh « a touché le fond de manière si violente qu'elle a été obligée de réagir vite », avance Bill Flanagan, porte-parole de l'Allegheny Conference, un organisme de développement économique.

Cette renaissance, il l'attribue à l'alliance de plusieurs forces locales : des entreprises qui se sont regroupées très tôt pour attirer des investissements; des fondations puissantes (Carnegie, Heinz...) qui ont investi des millions de dollars dans des projets locaux; deux riches universités qui s'appuient sur leurs travaux pour rayonner à l'échelle internationale et encouragent la création d'entreprises valorisant leurs recherches, et, enfin, une politique volontariste menée depuis 2014 par son maire, Bill Peduto, étoile montante du Parti démocrate. « Il a du leadership et a su respecter l'histoire industrielle de la ville sans se sentir surchargé par le poids du passé », commente Cécile Maisonneuve, de la Fabrique de la cité, un groupe de réflexion qui a mené une étude sur la ville.

Dans un habile effort de communication, Pittsburgh mise également sur sa vie culturelle et sur son faible coût de la vie par comparaison à New York, San Francisco ou Boston. « Mes employés peuvent louer ou acheter une grande maison, venir au travail à pied ou à vélo, ce qui est presque impossible dans la Silicon Valley », explique Luis von Ahn, le fondateur de la start-up d'apprentissage de langues Duolingo, qui emploie 100 personnes à Pittsburgh. Ce diplômé de Carnegie-Mellon admet qu'il n'est pas aisé de convaincre des jeunes diplômés de s'établir ici. De fait, il vient de s'offrir une campagne d'affichage à San Francisco (Californie).

Cependant, comme toutes les villes en reconversion, Pittsburgh fait face à un défi, celui de la cohabitation entre des diplômés venus de tout le pays et une population locale qui participe peu à cette dynamique. S'il est un quartier qui incarne ce délicat *aggiornamento*, c'est celui d'East Liberty. « Dans les années 1990, c'était le pire quartier de la ville, celui qui concentrait tous les problèmes », souligne Majestic Lane, responsable de l'engagement citoyen à la mairie.

Désormais, on y trouve un supermarché bio Whole Foods, des vêtements ethniques chics de la chaîne Anthropologie. Google a pris ses quartiers dans une ancienne manufacture qui fabriquait les cookies Oreo. Des immeubles entiers ont été détruits et remplacés par des appartements luxueux. « De nombreuses personnes ont dû quitter le quartier, s'installer loin de leur emploi et de leur réseau de solidarité, dans des endroits mal desservis par les transports publics. Même ceux qui ont pu rester se sentent déracinés. Si nous

ne faisons rien, la ville sera de plus en plus divisée. Nous voulons éviter de devenir comme San Francisco », ajoute Majestic Lane.

Dans un pays où le modèle social prévoit peu de filets de sécurité pour les plus démunis, cette transition ne se fait pas sans violence. « Le marché du travail de Pittsburgh se polarise avec, d'un côté, des postes très qualifiés liés à la technologie ou au médical, et de l'autre, les deux tiers des emplois de la ville peu qualifiés et peu rémunérateurs. Le rétrécissement de la classe moyenne, nous l'observons nettement », constate Vera Krekanova, de Partner4Work, une association qui aide des chômeurs à se réinsérer.

Eviter que l'embourgeoisement crée de l'exclusion : telle est l'une des préoccupations majeures du maire de Pittsburgh, ville démocrate ceinte de comtés ruraux qui ont tous voté en majorité pour Donald Trump. « Toute une partie de la population n'a pas le bagage nécessaire pour prendre part à cette nouvelle économie. On doit lui permettre de trouver des occasions et pas seulement proposer le retour du charbon », affirme Bill Peduto.

Les 25 et 26 avril, il accueillait la conférence internationale p4, dont le but est de réfléchir à la manière de bâtir des villes « inclusives » à l'ère de la robotisation. Selon lui, la réponse à ce défi passe en grande partie par l'éducation. La mairie a aussi mis en place un fonds de 12 millions de dollars par an dévolu au logement, pour financer des rénovations et la construction de HLM, et souhaite augmenter sa taxe liée aux plus-values immobilières. M. Peduto noue avec des entreprises un pacte portant sur leur responsabilité sociétale et environnementale.

Dans les années 1940, la « Smokey City » était si polluée qu'on allumait les réverbères en ville à midi, et que les employés changeaient de chemise au cours de la journée. A présent, le maire s'engage à respecter l'accord de la COP21 sur le climat, prenant le contre-pied de Donald Trump. Il construit des pistes cyclables, des chemins de randonnée sur d'anciens ponts industriels et développe les énergies renouvelables, qui emploient 13 000 personnes. M. Peduto l'assure : « Nous avons l'occasion de créer de nouveaux modèles de développement. Au XXI^e siècle, cela se fera à l'échelle des villes, peu importe qui est au pouvoir au niveau national. »

Document 3 = A Pittsburgh, en Pennsylvanie, ou à Youngstown (Ohio), les municipalités détruisent les maisons abandonnées, afin de rendre un maximum de terrains à la nature. Jessica Gourdon le monde 2018

Comment rendre attractive et fonctionnelle une ville qui a été conçue pour deux fois plus d'habitants ? Cette difficulté est au cœur de la gestion urbaine de nombreuses villes de la Rust Belt (« ceinture de rouille »). Pittsburgh (Pennsylvanie), qui a perdu plus de 300 000 résidents en trente ans, compte 29 000 maisons ou terrains inoccupés. Elle en fait peu à peu l'acquisition, pour y promouvoir de nouveaux usages : jardins potagers, réserves d'eau de pluie, fermes de panneaux solaires... Quant aux infrastructures vieillissantes - la ville compte plus de 400 ponts - et sur-dimensionnées, tout se décide au cas par cas. « *Souvent, nous devons faire des choix : faut-il réparer cet escalier extérieur peu fréquenté ? Dépenser 2 millions de dollars pour rénover une route rendue inutilisable par un glissement de terrain, alors qu'elle n'est plus essentielle ?* », s'interroge Grant Evin, responsable de la résilience à la mairie.

Youngstown, ancienne ville industrielle de l'Ohio, a adopté une posture plus radicale, qui lui a valu une médiatisation internationale. La ville, passée de 160 000 habitants en 1960 à 66 000 aujourd'hui, « a décidé

d'accompagner le déclin de sa population, plutôt que de lutter contre », explique le chercheur Max Rousseau, qui étudie ces modèles urbains. En accord avec sa population, elle a renoncé à certains quartiers, ceux où l'immobilier s'était énormément déprécié et où la part de maisons vacantes atteignait jusqu'à 70 %. Elle y détruit toutes les maisons abandonnées, afin de rendre un maximum de terrains à la nature, pour de la reforestation ou de l'agriculture.

En revanche, dans les quartiers plus stables, elle rénove les maisons abandonnées, afin de recréer de l'attractivité et de la densité à cette échelle. *« C'est ce que Youngstown appelle le "smart shrinkage" [rétrécissement intelligent], poursuit M. Rousseau. L'idée de ces politiques postcroissance, c'est de profiter du déclin démographique pour offrir une meilleure qualité de vie. »* Depuis que Youngstown a lancé cette politique, la fuite des habitants s'est nettement ralentie.

Document 4= Joe Biden veut reconstruire l'Amérique en achetant américain

Source = Par Arnaud Leparmentier (New York, correspondant) le monde

Pendant la campagne électorale, Donald Trump n'avait cessé de qualifier Joe Biden de « made in China ». Parce que le candidat démocrate avait approuvé l'entrée de Pékin dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001 et promu un libre-échange ayant conduit, selon le républicain, à la désindustrialisation américaine.

Le candidat Biden l'avait bien compris lorsqu'il a cherché, dans un discours, à récupérer l'électorat ouvrier blanc des Etats dits de la « ceinture de la rouille » (Rust Belt), ceux qui ont manqué à Hillary Clinton en 2016. Et le voilà qui passe aux actes, défendant le travailleur américain et les syndicats, dans une politique qui s'inscrit largement dans la continuité de... Donald Trump.

Joe Biden a signé, lundi 25 janvier, un décret présidentiel pour forcer plus efficacement l'administration, qui dépense chaque année 600 milliards de dollars (494 milliards d'euros), à acheter américain. *« Je n'accepte pas le point de vue défaitiste que l'automatisation et la mondialisation peuvent empêcher les emplois syndiqués de croître ici en Amérique »*, a déclaré le président démocrate, avant d'ajouter : *« Nous allons utiliser l'argent des contribuables pour reconstruire l'Amérique. Nous allons acheter des produits américains et soutenir les emplois américains. »*

Le président a accusé Donald Trump d'avoir laissé filer l'affaire : *« Sous l'administration précédente, les contrats du gouvernement fédéral attribués directement aux entreprises étrangères ont augmenté de 30 %. Cela va changer sous notre surveillance »*, a assuré M. Biden, qui a cité les 3 milliards de dollars octroyés par le ministère de la défense à des entreprises étrangères et ordonné à ses services de traquer les exemptions qui permettent à celles-ci de fournir le gouvernement américain.

Le président démocrate a estimé que le contenu de 50 % en composants américains n'était *« pas assez haut »* pour définir qu'un produit est américain et il a demandé la révision du mode de calcul. Joe Biden veut profiter de son plan de grands travaux écologiques (2 000 milliards de dollars sur quatre ans) pour réindustrialiser l'Amérique. *« Le gouvernement fédéral possède également une énorme flotte de véhicules, que nous allons remplacer par des véhicules électriques propres fabriqués ici même en Amérique par des travailleurs américains, créant 1 million d'emplois »*, a-t-il précisé.

Le quotidien allemand des affaires *Handelsblatt* est furieux : « *Biden envoie un signal de protectionnisme, même s'il le fait de manière moins brutale que son prédécesseur.* » Cet agacement intervient alors que le président des Etats-Unis cherche, comme promis, à renouer avec ses alliés européens. Entre Washington et les capitales du Vieux Continent, le ton a radicalement changé, mais les dossiers délicats n'ont pas disparu.

Joe Biden a réinstauré l'interdiction pour les ressortissants étrangers non permanents de voyager d'Europe vers les Etats-Unis et il y a rajouté l'Afrique du Sud, pour protéger le pays des variants sud-africains et anglais; Donald Trump avait supprimé ce « travel ban » à la veille de son départ de la Maison Blanche.

Le président démocrate a eu successivement au téléphone ses homologues britannique, français et allemand, Boris Johnson, Emmanuel Macron et Angela Merkel, mais le compte rendu de la conversation ne mentionne pas les sujets qui fâchent : Airbus, la taxe GAFA, les guerres commerciales et l'accord d'investissement entre l'Union européenne et la Chine.

De source européenne, on explique que le contentieux Boeing-Airbus suit son cours, dans le cadre de l'OMC. Les deux parties ont intérêt à un accord, les géants de l'aéronautique étant à terre depuis la crise du Covid-19, alors que la Chine met les bouchées doubles pour rattraper son retard.

La taxe sur les multinationales du numérique, négociées au niveau de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), est une épine pour la France, qui a choisi de l'imposer unilatéralement. Toutefois, Paris se rassure en notant que l'administration Trump a repoussé l'imposition de sanctions commerciales en janvier, et ce sujet ne serait qu'un élément, secondaire, dans la stratégie que Joe Biden compte adopter face aux géants du numérique. Janet Yellen, secrétaire au Trésor confirmée par le Sénat lundi par 84 voix contre 15, n'a pas été hostile par principe au projet.

Troisième sujet, le commerce : le nouveau président n'a pas fait de la fin des guerres commerciales et de la suppression des barrières douanières érigées par Donald Trump une de ses priorités.

Ainsi s'installe une petite musique négative sur le nouveau président, qui, au pire, ne romprait pas avec Trump, au mieux, ferait cavalier seul à la Barack Obama. Un spécialiste des relations transatlantiques met en garde contre ce qu'il estime être une vision statique. Ces querelles, avec les Européens, ne sont pas fondamentales, et il y aurait une dynamique de coopération avec Joe Biden à enclencher. Selon lui, le président commence par réparer les Etats-Unis et a vite choisi entre l'équilibre budgétaire et la réintégration dans le champ démocratique de la classe ouvrière blanche – d'autant que la quasi-totalité des économistes préfèrent, à tort ou à raison, que la dette et le déficit ne sont plus une contrainte.

Surtout, l'administration Biden serait à l'unisson sur les objectifs des Européens : sur le climat, où les Américains ont des avantages technologiques à faire valoir; sur le numérique plus qu'avant; et sans doute sur les droits de l'homme vis-à-vis de la Chine et de la Russie, ce qui va créer de vrais contentieux avec l'accord européen sur l'investissement en Chine et le gazoduc germano-russe Nord Stream 2.

Les Européens ne sont pas toujours à l'aise, lorsque les Américains les prennent au mot sur leurs propres valeurs – pour mémoire, c'est Barack Obama qui avait obtenu la fin du secret bancaire suisse après la crise financière de 2008, et pas l'Europe.

Aux Etats-Unis, des villes tirent parti du déclin démographique

A Pittsburgh, en Pennsylvanie, ou à Youngstown (Ohio), les municipalités détruisent les maisons abandonnées, afin de rendre un maximum de terrains à la nature. Jessica Gourdon Le Monde 2018

Comment rendre attractive et fonctionnelle une ville qui a été conçue pour deux fois plus d'habitants ? Cette difficulté est au coeur de la gestion urbaine de nombreuses villes de la Rust Belt (« ceinture de rouille »). Pittsburgh (Pennsylvanie), qui a perdu plus de 300 000 résidents en trente ans, compte 29 000 maisons ou terrains inoccupés. Elle en fait peu à peu l'acquisition, pour y promouvoir de nouveaux usages : jardins potagers, réserves d'eau de pluie, fermes de panneaux solaires... Quant aux infrastructures vieillissantes - la ville compte plus de 400 ponts - et sur-dimensionnées, tout se décide au cas par cas. « *Souvent, nous devons faire des choix : faut-il réparer cet escalier extérieur peu fréquenté ? Dépenser 2 millions de dollars pour rénover une route rendue inutilisable par un glissement de terrain, alors qu'elle n'est plus essentielle ?* », s'interroge Grant Evin, responsable de la résilience à la mairie.

« Offrir une meilleure qualité de vie »

Youngstown, ancienne ville industrielle de l'Ohio, a adopté une posture plus radicale, qui lui a valu une médiatisation internationale. La ville, passée de 160 000 habitants en 1960 à 66 000 aujourd'hui, « *a décidé d'accompagner le déclin de sa population, plutôt que de lutter contre* », explique le chercheur Max Rousseau, qui étudie ces modèles urbains. En accord avec sa population, elle a renoncé à certains quartiers, ceux où l'immobilier s'était énormément déprécié et où la part de maisons vacantes atteignait jusqu'à 70 %. Elle y détruit toutes les maisons abandonnées, afin de rendre un maximum de terrains à la nature, pour de la reforestation ou de l'agriculture.

En revanche, dans les quartiers plus stables, elle rénove les maisons abandonnées, afin de recréer de l'attractivité et de la densité à cette échelle. « *C'est ce que Youngstown appelle le "smart shrinkage" [rétrécissement intelligent], poursuit M. Rousseau. L'idée de ces politiques postcroissance, c'est de profiter du déclin démographique pour offrir une meilleure qualité de vie.* » Depuis que Youngstown a lancé cette politique, la fuite des habitants s'est nettement ralentie.

Wal-Mart, un symptôme américain, par Bertrand Le Gendre Par Bertrand Le Gendre le monde

Publié le 27 octobre 2006

Sam Walton, le fondateur de Wal-Mart, est sans doute moins célèbre que Mac et Dick McDonald, les inventeurs du "McDo". Mais comme les frères McDonald, Walton est de ces pionniers qui ont bouleversé le mode de vie des Américains, pour le meilleur et pour le pire. Alors qu'approche le scrutin du 7 novembre (les *mid-term elections*), c'est du pire qu'il est de nouveau question. Des élus démocrates reprochent au géant de la distribution, dont les quatre mille magasins accueillent chaque semaine 127 millions d'Américains, de casser les salaires, comme il casse les prix, et de violer allégrement le droit du travail.

La "walmartisation" de l'économie est un symptôme qui en dit long sur l'évolution de la société américaine. A force d'importer de Chine des montagnes de tee-shirts et de fours à micro-ondes, d'asphyxier le petit commerce et de tirer les coûts vers le bas, la modeste entreprise fondée en 1962 à Rogers (Arkansas) par Sam Walton n'a-t-elle pas déréglé l'*american way of life* ? Autrement dit, ce qui est bon pour Wal-Mart est-il bon pour l'Amérique ?

"Mister Sam", comme ses collaborateurs l'appelaient jusqu'à sa disparition en 1992, était un génie, aux méthodes innovantes et implacables : une logistique réglée comme une horloge suisse ; un suivi à la minute près des achats effectués dans les Wal-Mart Supercenters ; un réassort immédiat ; et une idée fixe : *"Every day low prices"* (des prix bas tous les jours).

Ces Wal-Mart Supercenters en forme de boîte à chaussures, ouverts vingt-quatre heures sur vingt-quatre, font aujourd'hui partie du paysage américain. Le groupe emploie 1,8 million de salariés dans le monde, dont 1,3 million aux Etats-Unis, qu'il appelle ses *"associés"*. Son chiffre d'affaires, tous pays confondus, est de 312,4 milliards de dollars (246,375 milliards d'euros), soit le PIB de la Norvège.

L'entreprise, qui a son siège à Bentonville (Arkansas), a beau dégager 11,2 milliards de bénéfices annuels, ses employés gagnent en moyenne 20 000 dollars par an (1 310 euros mensuels). A peine de quoi faire vivre une famille de quatre personnes. Le revenu de nombre d'entre eux est plus faible encore. 30 % des effectifs de Wal-Mart sont des emplois à temps partiel pour un objectif à terme, non avoué officiellement, de 40 %, cela sous la pression des marchés financiers qui ont constaté que l'action Wal-Mart avait perdu 10 % de sa valeur en trois ans.

Le turnover est rapide chez Wal-Mart, érigé en mode de gestion par un groupe qui part du constat que le coût d'un "associé" ayant sept ans d'ancienneté est *"presque 55 % supérieur"* à celui d'un salarié entré l'année précédente. *"Alors même, affirme la direction, que leur productivité est la même."*

Mal payés, sujets à de fréquents changements d'horaires, la moitié seulement des salariés de Wal-Mart bénéficient d'une couverture santé maison. Les autres sont censés être couverts par l'assurance-maladie de leur conjoint, s'ils en ont, ou par le système public Medicaid, réservé aux nécessiteux, ce qui revient, pour Wal-Mart, à laisser cette couverture à la charge de la collectivité.

Le social n'est pas le fort de Wal-Mart. On ne compte plus les procédures judiciaires engagées aux Etats-Unis contre le groupe pour avoir obligé ses "associés" à faire des heures supplémentaires non payées, pour avoir employé des immigrés en situation irrégulière et pour discrimination sexuelle. Qui est embauché chez Wal-Mart est aussitôt informé qu'aucune activité syndicale n'y est tolérée. Cité par le *Los Angeles Times*, l'un des porte-parole de la firme le reconnaît implicitement : *"Notre philosophie est que seul un associé malheureux est susceptible de se syndiquer. C'est la raison pour laquelle Wal-Mart fait tout ce qu'il peut pour s'assurer que ses associés bénéficient de tout ce dont ils ont besoin."*

Cette vision des relations sociales hérisse nombre de démocrates. Avec d'autres, l'ancien candidat à la Maison Blanche, John Kerry, a pris la défense des salariés de Wal-Mart lors de la campagne pour le renouvellement partiel du Congrès. Il se demande pourquoi une entreprise comptant parmi ses actionnaires cinq des plus grosses fortunes des Etats-Unis (les héritiers de Sam Walton) est incapable d'assurer une couverture santé digne de ce nom à ses salariés. Quant à Hillary Clinton, qui a longtemps siégé au conseil d'administration de Wal-Mart, à l'époque où elle était la *first lady* de l'Arkansas, elle a refusé le chèque de 5 000 dollars que la firme de Bentonville lui avait proposé pour financer sa réélection au Sénat.

Pour contrer ces critiques, Wal-Mart avait engagé comme lobbyiste Andrew Young, une figure de l'establishment noir américain, ancien ambassadeur des Etats-Unis à l'ONU. Mais celui-ci a dû démissionner cet été de ses fonctions pour avoir déclaré à un journal que *"les boutiquiers juifs, arabes et coréens arnaquaient depuis des années les Américains des centres-villes en leur vendant du pain rassis, de la viande infecte et des légumes défraîchis"*.

Habitué aux critiques, Wal-Mart joue la carte du consommateur qui trouve un réel avantage à remplir chaque semaine son chariot dans un Supercenter aux prix cassés. H. Lee Scott Jr., son PDG depuis 2000, le constate avec satisfaction : deux fois plus d'Américains font leurs courses dans un magasin Wal-Mart qu'il y a eu d'électeurs à la dernière présidentielle. Un plébiscite de tous les jours.

Auteur dans les années 1980 du fameux slogan "Buy American", la firme doit aujourd'hui sa fortune au "made in China". Chaque année, elle importe de là-bas pour 18 milliards de dollars de produits manufacturés. Ce chiffre atteint les 20 ou même les 30 milliards si l'on prend en compte ce qu'elle achète à ses fournisseurs américains qui, eux aussi, font fabriquer en Chine, des perceuses Black & Decker aux poupées Barbie. Lorsqu'on sait que le déficit américain à l'égard de Pékin est de 154 milliards de dollars, cela signifie que Wal-Mart y contribue pour près de 20 %.

Ce dumping de Wal-Mart n'a pas que des inconvénients. Une étude du cabinet d'études indépendant Global Insight montre que sur la période 1995-2004, le groupe a freiné les salaires de 2,2 % aux Etats-Unis et les prix de 3,1 %.

Mais cette contribution à la lutte contre l'inflation a un coût humain. Wal-Mart pèse si lourd qu'il contraint nombre d'entreprises américaines à s'aligner sur ses pratiques sociales et commerciales, sous peine de n'être plus compétitives. En un mot, les gens de Bentonville tirent vers le bas la qualité de vie des Américains. Comme salariés, ceux-ci maudissent le modèle Wal-Mart. Comme consommateurs, ils le bénissent.

Bertrand Le Genre