



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Armour, Swift et la naissance de l'industrie moderne de la viande à Chicago

Le jour de Noël 1865, une centaine de personnes - investisseurs, éleveurs, fermiers mais aussi dirigeants de compagnies de chemin de fer - se retrouvent à Chicago pour l'inauguration de l'Union Stock Yard, les gigantesques parcs à bestiaux d'une superficie de plus de 150 hectares aménagés dans les faubourgs de la ville. Alors que la guerre civile vient de s'achever, les milieux d'affaires locaux n'en sont pas à leur premier coup d'essai. Seize ans plus tôt, en 1848, ils ont en effet fondé le Chicago Board of Trade, la première bourse de commerce au monde, vouée au négoce des matières premières agricoles. La même année, le canal Illinois-Michigan a été mis en service permettant de rejoindre, par les

Grands-Lacs, le Mississippi et, de là, tout le sud des Etats-Unis. Dans la foulée, une dizaine de lignes de chemin de fer ont été inaugurées reliant les Etats de l'intérieur à Chicago et aux grandes agglomérations de la côte est. Dès le milieu des années 1850, Chicago est devenue le premier marché céréalier des Etats-Unis et le plus grand marché mondial du bois. Véritable carrefour commercial, la ville draine alors des quantités croissantes de matières premières agricoles qu'elle réexpédie vers New-York d'où elles gagnent l'Europe et l'Amérique Latine.

L'inauguration de l'Union Stock Yard achève de faire de Chicago le « grand magasin de l'Ouest ». Elle permet également à la



ville de s'imposer comme la plaque tournante du négoce de bétail. Jusque-là en effet, faute d'infrastructures spécialisées, les immenses troupeaux en provenance de l'ouest ne faisaient que transiter par Chicago avant de poursuivre vers l'Est. Le grand centre du négoce du bétail était alors Saint-Louis, située à 450 kilomètres plus au sud, qui bénéficiait d'une position privilégiée au confluent du Missouri et du Mississippi. La création de l'Union Stock Yard, venant après le blocus du Mississippi durant la guerre de Sécession - blocus qui a porté un coup sévère à Saint-Louis - change totalement la donne. Désormais, c'est à Chicago qu'affluent les centaines de milliers de tête de bétail en provenance des Etats de l'Ouest. En 1866, on en compte déjà 1,5 million. Elles seront 15 millions 25 ans plus tard...

Parmi la foule de fermiers et d'investisseurs présents en ce jour de Noël 1865, un homme a pris toute la mesure des formidables perspectives offertes par les nouveaux parcs à bestiaux de Chicago : Philip Danforth Armour. Né dans l'Etat de New-York en 1832, ce fils de fermiers d'origine écossaise chassé de l'école à 16 ans pour avoir osé promener une jeune fille en calèche est parti en Californie au

moment de la ruée vers l'or de 1848. Manifestement doué pour les affaires, il a bâti une confortable fortune en construisant des rampes de lavage pour les chercheurs d'or. Puis il a gagné Milwaukee où il s'est lancé dans le négoce en gros de denrées agricoles avant de créer une nouvelle société spécialisée dans l'abattage et le conditionnement de viandes de porc. Son plus beau « coup », Armour l'a réalisé en avril 1865 lorsque, profitant de l'effondrement des cours dû à la fin de la guerre civile et à l'interruption des grands contrats d'approvisionnement des armées, il a acheté pour 18 dollars le baril d'énormes quantités de viandes de porc qu'il avait prévendues quelques mois plus tôt pour 40 dollars. L'affaire lui a rapporté pas loin de 2 millions de dollars. Une somme que l'homme d'affaires a décidé d'investir dans une usine ultra-moderne d'abattage et de conditionnement.

Son idée est simple : pour créer une véritable industrie de la viande - et donc élargir le marché - il faut rapprocher le plus possible les activités d'abattage et de conditionnement des points de concentration du bétail. En clair, implanter une usine à Chicago même. L'idée est révolutionnaire. Car l'Union Stock yard,



à ce moment, n'est spécialisée que dans le négoce du bétail sur pieds arrivé de l'ouest sous la conduite de garçons-vachers, les fameux « cow-boys ». Les activités de transformation y sont encore peu nombreuses. Résultat : une fois les transactions achevées, les animaux reprennent le train pour les grands centres de consommation de l'Est des Etats-Unis. Là, à Boston, New-York, Baltimore ou Philadelphie, les bêtes sont prises en charge par des grossistes locaux qui assurent l'abattage des animaux et la distribution aux détaillants... Cascade d'intermédiaires, temps de trajets interminables, multiplication des opérations de manutention du bétail, coûts très élevés ... Les inconvénients du système sont évidents. Au cours de périples qui durent souvent plusieurs semaines, le bétail perd en effet une bonne partie de son poids, quand il ne meurt pas purement et simplement en route ! Résultat : les intermédiaires sont privés d'une bonne partie de leur bénéfice. Mais il y a pire ! Si l'expédition du bétail sur pied par wagons fait l'affaire des compagnies ferroviaires, elle ne fait pas du tout celle des professionnels de la viande. Alors que les compagnies facturent le transport au poids global de l'animal, les professionnels ne récupèrent que

40% de ce poids, les 60% restants étant constitués de parties non comestibles ! Chaque voyage se révèle donc un véritable gouffre financier. La conséquence est évidente : à l'autre bout de la chaîne, le consommateur américain paie très cher son T-bone ou son steak, rendant quasiment impossible la création d'un d'un marché de masse pour la viande...

C'est ce système qu'entend casser Philip Danforth Armour en créant en 1867, à Chicago, la société Armour & Company. Depuis que l'écrivain Upton Sinclair a dénoncé en 1905, dans son roman *La Jungle*, les conditions de vie dans l'industrie de la viande - provoquant la création d'une commission d'enquête fédérale - l'homme a mauvaise réputation. Et c'est vrai qu'Armour ne s'embarrasse guère de principes. Sous-payant ses salariés - 9,50 dollars la semaine quand le salaire minimum permettant un mode de vie décent est de l'ordre de 15 dollars -, n'hésitant pas à financer des milices armées pour briser les mouvements de grève, l'industriel a en horreur les syndicalistes qu'il poursuit de sa vindicte. Peu regardant sur les moyens de gagner de l'argent, il provoquera un scandale en 1899 en vendant d'énormes quantités de viandes



avariées. L'Armour & Company n'en marque pas moins l'acte de naissance de la grande industrie dans le secteur de la viande. Couvrant plusieurs hectares à Chicago et dotée de chambres froides, son usine est la première à expérimenter le travail à la chaîne et la spécialisation des opérations dont Ford devait s'inspirer plus tard pour la fabrication de ses automobiles. Abattage, découpe, désassemblage, lavage, conditionnement... Les différentes étapes du processus de transformation sont effectuées en continu, permettant une accélération des opérations et une baisse sensible des coûts dont profitent, au final, les consommateurs. Dans les années 1880, Armour est ainsi devenu la première usine des Etats-Unis dans le secteur de la viande. « Rien ne se perd, y compris les cris des animaux » aime à dire l'industriel. De fait, l'entreprise produit, à partir des bêtes qu'elle abat, toutes sortes de sous-produits, qu'il s'agisse de soupes, de glue, de savons, d'engrais ou de pesine. Elle est également la première à fabriquer des conserves de viande sur une échelle industrielle. Au sein de l'Armour & Company, l'intégration est la règle.

Pionnier de l'industrie de la viande, Philip Danforth n'est pas

resté seul longtemps. En 1875, un nouveau venu s'est en effet installé à Chicago, un ancien boucher en gros du Massachusetts : Gustavus Swift. Persuadé lui aussi qu'il faut, pour baisser les coûts, rapprocher le bétail sur pied de son abattage, il est allé plus loin que son rival. Son projet ? Créer un vaste système de distribution couvrant tous les Etats-Unis et destiné à stocker la viande avant sa redistribution chez les détaillants. Pour mener à bien son projet - qui nécessite de transporter la viande sur de très longues distances sans qu'elle se gâte -, il a mis au point en 1878, avec un ingénieur spécialiste du froid, le premier véritable wagon réfrigéré de l'histoire. Malgré l'opposition forcée des compagnies de chemin de fer, pour lesquelles le transport du bétail sur pied est bien plus avantageux que celui des produits transformés, malgré aussi celle des grossistes et des détaillants, qui ne se sont pas privés d'émettre des doutes sur la fraîcheur de viandes provenant d'animaux tués plusieurs jours auparavant à l'autre bout des Etats-Unis, Gustavus Swift, cet homme un peu rustre invariablement chaussé de bottes en cuir, est parvenu à distribuer ses carcasses dans toute la côte est. Au milieu des années 1880, son empire comprend des usines



d'abattage dans la plupart des grandes villes de l'Ouest des Etats-Unis et des centres de stockage et de distribution alimentés par plus d'un millier de wagons réfrigérés dans presque tout le pays. En 1890, Swift et Armour emploient à eux deux, à Chicago, 25 000 salariés et produisent 80% de la viande consommée aux Etats-Unis. Leurs produits sont exportés jusqu'en France où les deux entreprises disposent d'agences de commercialisation. La création d'un grand marché intérieur grâce aux chemins de fer, une population urbaine en plein essor, les débuts du marché de masse : tels sont, à partir de 1865 les ressorts de cette révolution de l'industrie de la viande dont Chicago s'impose d'emblée comme le centre incontournable.

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com