



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Richard Sears et Alva Roebuck

Encore une arnaque ! En ce jour de 1886, Edward Stegerson, modeste bijoutier à North Redwood, dans le Minnesota, ne cache pas sa mauvaise humeur. Cela fait trois fois déjà qu'un grossiste de Chicago lui envoie des marchandises qu'il n'a pas commandées ! Cette fois-ci, c'est d'un lot de montres dont il s'agit, de banales montres en plaqué-or dont il n'a nul besoin mais qui l'ont obligé à fermer momentanément sa boutique et à courir jusqu'à la gare, points d'arrivée des marchandises et des colis. Mais Edward n'est pas né de la dernière pluie : il sait que les grossistes sont coutumiers du fait : envoyer à des détaillants des marchandises qu'ils n'ont jamais commandées puis, devant leur refus, leur proposer de les conserver à un prix prétendument inférieur à celui que coûterait le retour à l'expéditeur. Un petit trafic qui rapporte beaucoup aux grossistes et un peu aux détaillants,

contraints d'écouler les produits... Coutumier du fait, Edward décide cette fois encore, et comme il le fait toujours, de refuser le colis...

Un homme a assisté avec beaucoup d'intérêt à ce manège : Richard Warren Sears. Chef de poste de la compagnie ferroviaire locale - ce qui en fait une sorte de chef de gare - et responsable du télégraphe à North Redwood, il s'occupe sur place du trafic des marchandises et des passagers. Un poste correctement payé pour ce fils d'un forgeron du Minnesota né 23 ans plus tôt et qui a commencé à travailler dès l'âge de 15 ans. Mais qui est loin de subvenir à ses besoins. Ne doit-il pas, chaque mois, envoyer une partie de son salaire à ses parents, en situation difficile depuis que le père a perdu dans de mauvais placements presque toutes ses



économies ? En écoutant Edward Stegerson maugréer contre les grossistes qui lui font perdre son temps, le jeune homme a une idée : pourquoi ne rachèterait-il pas lui-même le lot de montres ? Leur revente pourrait lui rapporter un complément de revenus appréciable. D'ailleurs, à ses heures perdues, Sears arrondit déjà ses fins de mois en revendant aux habitants de North Redwood des chutes de bois et de charbon récupérées dans les trains de marchandises... L'affaire est vite conclue par télégraphe : rachetées 12 dollars au grossiste, les montres sont revendues par Sears pour 14 dollars. Très astucieusement, le jeune homme a évité de faire concurrence aux détaillants en bijouterie comme Edward Stegerson. Ses montres, il les revend aux autres chefs de poste de la compagnie ferroviaire, à charge pour eux de les écouler dans leur zone. L'affaire, d'emblée, se révèle beaucoup plus juteuse que prévue. En ce milieu des années 1880, la montre est en effet un « marqueur social », un signe de sophistication propres aux grandes villes dont raffolent les habitants des bourgades de l'intérieur. C'est aussi, et surtout, un objet très utile, surtout depuis l'essor des chemins de fer - qui obéissent à des horaires très stricts - et la division, quelques années plus tôt, des Etats-Unis

en grandes zones horaires. Les fermiers en ont besoin pour expédier leurs produits, et les habitants des villes pour sillonner le pays. Résultat : les montres commandées par Richard Sears se vendent littéralement comme des petits pains, lui rapportant 5000 dollars en six mois ! Le jeune chef de poste de North Redwood vient par hasard de trouver sa voie...

Dans le courant de l'année 1886, Richard Sears s'installe à Minneapolis, la grande ville du Minnesota, où il crée la R.W. Sears Watch Company. Comme son nom l'indique, la petite affaire est spécialisée dans l'achat et la revente de montres. Sa cible prioritaire : le marché rural, celui des fermiers isolés et des minuscules bourgades de l'intérieur. Ce monde-là, celui de sa propre famille, Sears le connaît bien. A l'heure où les Etats-Unis connaissent une croissance très rapide, il sait que les habitants des campagnes ont eux aussi des besoins qu'ils peinent à satisfaire faute de pouvoir accéder aux grandes villes, là où se trouvent les commerces. Le système que Richard Sears met en place est très simple : passant des annonces publicitaires dans les principaux journaux agricoles des Etats-Unis, annonces qu'il rédige lui-même avec un sens



certain de la formule, il réceptionne les commandes et les livre en utilisant le réseau des chefs de poste des chemins de fer et du télégraphe. De la banale vente par correspondance, en somme, un « créneau » qui connaît un bel essor depuis une quinzaine d'années et sur lequel s'activent déjà de nombreuses entreprises, à commencer par celle fondée par l'homme d'affaires Aaron Montgomery Ward, l'un des pionniers de la vente par correspondance aux Etats-Unis.

En 1887, débordé par ses commandes de montres, le jeune entrepreneur quitte Minneapolis pour des locaux plus grands à Chicago. C'est là, en avril, qu'il fait paraître dans la presse une annonce de recrutement. « Recherche fabricant de montres avec références et pouvant fournir ses outils. » Il ne reçoit qu'une seule réponse : celle d'un certain Alvah Roebuck, qui a pris soin d'accompagner sa lettre d'un dessin représentant ses outils ! Né en 1864 dans l'Indiana, ce fils de fermier travaille alors comme réparateur de montres dans une petite horlogerie de Hammond, dans l'Indiana. Richard Sears décide aussitôt de l'embaucher. Il est son premier salarié. Dans les faits cependant, Roebuck tient d'emblée la place d'un véritable

associé, rôle que viendra concrétiser la création, en 1893, de la firme Sears, Roebuck & Co, détenue à parts égales par les deux fondateurs. Il faut dire que Richard Sears et Alvah Roebuck sont mus par une même envie de réussir, qui les pousse à travailler douze à quinze heures par jour, le premier s'occupant plus particulièrement des annonces publicitaires et de la réception des commandes et le second des expéditions. En 1888, reprenant une idée déjà expérimentée Aaron Montgomery Ward dans les années 1870, les deux associés sortent leur premier catalogue par correspondance, envoyé directement aux fermiers. Il comprend une cinquantaine de pages et propose, outre des montres, des articles de bijouterie et d'optique. Ce n'est cependant que huit ans plus tard, en 1896, que la firme - qui compte alors 300 employés - se décide à éditer un catalogue généraliste. Comprenant 300 pages, il propose toutes sortes d'articles : montres et bijoux mais aussi vêtements et chaussures, machines à coudre, bicyclettes, instruments agricoles, jouets, meubles et ustensiles de cuisines... Destiné spécifiquement au monde rural, le catalogue Sears et Roebuck est vite surnommé « L'ami des fermiers ». Il est en revanche l'ennemi juré



des magasins généraux qui n'hésitent à promettre des récompenses à ceux qui leur rapporteront leur exemplaire sans rien commander. Une bataille perdue d'avance : proposant beaucoup plus de produits à des prix très avantageux, le catalogue Sears & Roebuck ne cesse en effet de gagner en importance. L'édition de 1898 comprend ainsi 508 pages - parmi les nouveautés, des conserves alimentaires et des instruments de musique - et est envoyé à plus de 30 000 foyers. A cette date, le chiffre d'affaires de l'entreprise dépasse les 800 000 dollars...

Alvah Roebuck ne verra pas ce succès. En 1895, atteint par une maladie et avant même la parution du premier catalogue généraliste, il a en effet revendu ses parts à son associé, encaissant dans l'affaire 20 000 dollars, une belle somme pour l'époque. Ironie du sort : c'est Richard Sears qui mourra le premier, en 1914 - à l'âge prématuré de 51 ans - , Roebuck, en apparence de santé plus fragile, ne disparaissant lui qu'en 1948 à l'âge de 84 ans. « Sûrement pas ! Il est mort et moi je suis en pleine forme » dira-t-il dans les années 1920 à un journaliste qui lui demandait s'il ne regrettait pas d'avoir vendu prématurément ses parts. Depuis son départ, Richard Sears a pris pour nouvel

associé l'un des fournisseur de Sears & Roebuck, propriétaire d'une importante usine textile à Chicago : Julius Rosenwald. Détenteur de la moitié du capital de la firme - dont il s'est bien gardé de changer le nom, tant il est populaire aux Etats-Unis - cet industriel dans l'âme né à New-York en 1862 et qui a lancé des tailles standard en se fondant sur les données physiques des conscrits de la Guerre de Sécession, a pris en charge les finances de la firme et la logistique, laissant à Sears la présidence formelle de l'entreprise, le choix des produits et la réalisation du catalogue. Entre les deux nouveaux associés, les relations ne sont pas aussi bonnes qu'elles l'étaient entre Richard Sears et Alvah Roebuck. D'autant que Rosewald n'a pas été long à pointer le principal défaut de l'entreprise : depuis le départ, celle-ci commande en effet ses produits aux industriels qui doivent ensuite se charger de les expédier aux clients. Délais de livraison inégaux, emballages défectueux, produits cassés à l'arrivée, erreurs d'expédition, coûts de réexpédition aux frais de Sears & Roebuck... Les problèmes générés par ce système sont innombrables, nuisant peu à peu à la réputation de la firme. En 1905, ayant appris qu'un client s'est rendu à six reprises à la gare pour prendre livraison



d'une commande qui n'était jamais la sienne, il décide de frapper un grand coup et de construire un vaste centre logistique de 160 000 mètres carrés au cœur même de Chicago. Les produits y sont centralisés, tout comme les commandes qui, à leur arrivée, sont triées en fonction du type d'articles et de leur destination grâce à un système de pneumatiques. L'emballage et les expéditions sont réalisés sur place, à partir de convoyeurs roulants, aucune commande ne devant être traitée en plus de vingt minutes. Cet énorme investissement fait de Sears & Roebuck la première entreprise de vente par correspondance des Etats-Unis avec un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dollars en 1907.

En 1908, victime d'une attaque cardiaque, Richard Sears abandonne la présidence de la firme tout en restant membre de son conseil d'administration. Il mourra en 1914. Quant à Julius Rosenwald, l'homme de la mutation industrielle, il quittera l'entreprise en 1924 pour se consacrer à ses nombreuses œuvres philanthropiques. Ce sont ses successeurs qui feront franchir à l'entreprise une nouvelle étape : l'ouverture de grands magasins à l'enseigne Sears & Roebuck.

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com