

Cas « Éthique & Distribution »¹
Version 2006

Vous êtes un des dirigeants d'« Ethique & Distribution » un nouveau cabinet de communication spécialisé, comme son nom l'indique, dans le secteur du commerce.

Vous souhaitez prospecter un groupe de distribution alimentaire et non alimentaire français qui, vous le savez, envisage de concevoir et d'appliquer une nouvelle politique - encore plus éthique - à l'égard des différents publics avec lesquels il est en relation (fournisseurs, personnel, clients, pouvoirs publics centraux et locaux...).

Votre démarche initiale sera de faire du *benchmarking* et de partir des critiques qui sont faites à Wal-Mart, ainsi que des réponses qui ont été apportées par cette entreprise.

Ce travail vous permettra de recenser les principaux problèmes qui peuvent se présenter dans le cadre des relations internes et externes d'un distributeur.

Après une rapide présentation de Wal-Mart, voir « [Présentation Wal-Mart 2005](#) » en fichier attaché, vous trouverez en annexe 1 un document intitulé « Sites Internet et revue de presse » qui a été élaboré par un de vos collaborateurs et en annexe 2 des « Extraits d'une étude de cas Wal-Mart » réalisée par deux universitaires.

Le second temps de votre démarche sera de vous informer des politiques de communication concernant l'éthique, au sens large, mises en œuvre par les principaux distributeurs français. Pour réaliser ce travail vous vous proposez d'analyser les sites Internet institutionnels de quelques distributeurs que vous choisirez.

TRAVAIL À FAIRE

En vous mettant à la place du dirigeant de la société « Ethique & Distribution » vous avez à concevoir un rapport recensant les principaux problèmes sociaux auxquels est confrontée une entreprise de distribution avec l'ébauche des réponses générales qui vous paraissent adaptées aux conditions actuelles de l'environnement.

Ce « mémo » vous servira d'argumentaire lors d'un prochain rendez-vous avec le Directeur Général du groupe de distribution que vous prospectez .

Le document qui vous est demandé ne devra pas dépasser 12 pages.

¹ Auteur Marc Benoun. Situation fictive élaborée pour des raisons pédagogiques.
Reproduction interdite sans autorisation expresse de l'auteur.

Annexe 1

Sites Internet et Revue de Presse

And we'll lower the cost of living for everyone,
not just in America, but we'll give the world an opportunity to see
what it's like to save and have a better lifestyle, a better life for all.
We're proud of what we've accomplished; we've just begun."
Sam Walton (1918-1992)

Quelques sites utiles à consulter

<http://www.walmart.com/>

<http://www.walmartstores.com/wmstore/wmstores/HomePage.jsp>

http://www.businessweek.com/magazine/content/05_06/b3919049_mz011.htm

<http://radio-canada.ca/nouvelles/Economie/nouvelles/200503/11/008-Wal-Mart-St-Hyacinthe.shtml>

<http://www.lexpansion.com/art/0.0.63669.0.html>

<http://blogsocial.viabloga.com/news/68.shtml>

http://www.cowboysfringants.com/forum/forum_posts.asp?TID=477&PN=1

Écoutez Radio Canada du 15 février 2005 Emission : « L'analyse de l'image »

<http://radio-canada.ca/radio/indicatifpresent/chroniques/48707.shtml#>

<http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=89309>

<http://www.clickz.com/news/article.php/3459041>

<http://membres.lycos.fr/walmartane/Dossier%20de%20presse.htm>

http://www.sourcewatch.org/index.php?title=Wal-Mart_Stores

http://seattletimes.nwsources.com/html/business/technology/2002150649_walmart14.html

<http://www.walmartfacts.com/>

<http://www.teachablemoment.org/high/walmart.html#top>

Reportez vous aussi au fichier attaché PDF

[WM is working for everyone](#)

Businessweek on line

http://www.businessweek.com/magazine/content/05_06/b3919049_mz011.htm

FEBRUARY 7, 2005

Declaring War On Wal-Mart

Critics have had a field day with Wal-Mart stores Inc. (WMT) in recent years, coining the term Wal-Martization to slam it for everything from alleged sex discrimination to poverty-level wages. The world's largest retailer finally got so fed up that it launched a 100-newspaper ad blitz in January to get out the message that "Wal-Mart is working for everyone."

Far from calming the critics, however, Wal-Mart's move has been more like blood in the water - particularly to organized labor, which is gearing up to launch what's likely to be its most ambitious effort ever against any company. The centerpiece: a massive national campaign to spotlight Wal-Mart's employment practices.

The aim isn't to unionize the retailer's 1.6 million workers, although that's still a long-term goal. Instead, the AFL-CIO intends to exploit Wal-Mart's image problems to drive away some business - enough, it hopes, to get the Bentonville (Ark.) company to alter its policies. "This will be an effort by the entire labor movement," vows AFL-CIO Secretary-Treasurer Richard L. Trumka. Wal-Mart spokesperson Sarah Clark denies that the company's low prices depend on low wages. "Evidently [labor leaders] feel they gain an advantage by making us look bad with a new publicity campaign," she says.

Labor's plans come as Wal-Mart is vulnerable on several fronts. The company's stock price has remained virtually flat for five years, due in part to Wall Street's disappointment at the retailer's single-digit same-store sales growth. And all the negative publicity has hurt Wal-Mart employees' morale. As a result, some shoppers now find them less friendly and courteous than they were in the late '90s, says Chris Ohlinger, CEO of Service Industry Research Systems Inc., a market research firm that conducted a study on Wal-Mart customer attitudes. Says Wal-Mart Director of Investor Relations Pauline Tureman: "There are probably people who've made the decision not to shop at Wal-Mart because of the public criticism, but we can't quantify it."

Given this backdrop, unions could inflict real pain. The AFL-CIO is planning an effort modeled on its powerful get-out-the-vote political machine. Headed by a veteran labor and Democratic politico, Ellen Moran, it aims to engage hundreds or even thousands of union members to do mailings, phone banks, and work-site visits to convince labor households and, later, the public, that Wal-Mart undercuts living standards. The campaign won't call for a boycott, but labor leaders say focus group studies they've done show that some people may shop elsewhere if told of Wal-Mart's actions.

The campaign will be bolstered by a nonprofit umbrella group, the Center for Community & Corporate Ethics, founded late last year by the Service Employees International Union with \$1 million in seed money. Its goal: to coordinate Wal-Mart's disparate critics, from women's groups to environmentalists. "Wal-Mart hurts small merchants, destroys habitats, and increases profits at the expense of local communities," says Sierra Club Executive Director Carl Pope, a center board member.

Wal-Mart's low prices remain irresistible, especially to the working poor who labor aims to help. Even so, if all its critics gang up, the company could have its hands full protecting its image.

Site radio Canada le 12 mars 2005

<http://radio-canada.ca/nouvelles/Economie/nouvelles/200503/11/008-Wal-Mart-St-Hyacinthe.shtml>

Le mouvement de syndicalisation dans les magasins Wal-Mart du Québec et du reste du Canada se poursuit.

Les employés de l'atelier automobile du Wal-Mart de Saint-Hyacinthe ont reçu, vendredi, leur accréditation à la section locale 501 des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), un syndicat affilié à la FTQ. La requête avait été déposée à la Commission des relations du travail du Québec le 28 janvier dernier.

Les 200 autres employés du magasin de Saint-Hyacinthe sont membres de la FTQ depuis le 14 janvier dernier. Ils doivent amorcer des négociations avec la direction, mercredi prochain, en vue d'obtenir une première convention collective.

Le cas Jonquière

Le magasin de Jonquière devrait fermer le 6 mai.

Rappelons que la direction de Wal-Mart a annoncé, le mois dernier, la fermeture en mai prochain de son magasin de Jonquière, au Saguenay-Lac-St-Jean, le premier en Amérique du Nord à voir ses employés se syndiquer. Dans un communiqué, la direction de Wal-Mart Canada affirmait que l'impossibilité de conclure avec le syndicat une convention collective qui lui permettrait d'exploiter le magasin de façon efficace et rentable, l'obligeait à cesser ses activités.

Le processus d'établissement d'une première convention collective pour ce magasin est cependant toujours en cours, devant un arbitre.

Site Wal - Mart Canada

http://www.walmartcanada.ca/FR_CA-About_WM-OurComm.html

La communauté

« Wal-Mart à l'œuvre. - Wal-Mart est reconnue pour son engagement envers les communautés où elle a établi des succursales. Nous nous soucions de ces communautés car nous y vivons et nous y travaillons. Wal-Mart Canada dirige un des programmes d'engagement communautaire les plus importants au pays, ce programme est axé sur les dons et les collectes de fonds et vise à sensibiliser la population à venir en aide aux œuvres de bienfaisance. Depuis 1994, Wal-Mart Canada et ses associés ont amassé plus de 30 \$ millions au profit d'organismes canadiens par l'entremise du programme Wal-Mart à l'œuvre.

« Voici quelques-uns des programmes que nous appuyons Parmi les réalisations dont nous sommes les plus fiers, notre contribution à l'association des anciens combattants et notre participation à l'ouverture du Centre de la plage Juno en Normandie, en France, commémorant les efforts des Canadiens durant la Deuxième Guerre mondiale. »

Toujours sur le site de Wal-Mart Canada

À propos de l'environnement

http://www.walmartcanada.ca/FR_CA-About_WM-OurEnviro.html

« Wal-Mart Canada appuie des programmes pour la protection et la conservation de l'environnement dans les communautés, là où il y a des succursales établies. Afin de gérer de manière efficace nos responsabilités et d'assurer que l'exploitation de toutes les succursales Wal-Mart nuisent le moins possible à l'environnement, nous nous employons activement à réduire les déchets provenant des succursales, envoyés à des lieux d'enfouissement, en les éliminant par l'entremise de programmes de récupération et de recyclage de matériaux.

Nos Centres de pneus et lubrification Express, récupèrent les huiles usées, les filtres à huile, les batteries, les produits antigel et les pneus usagés. Les compagnies de recyclage les ramassent afin de récupérer les matières-déchets pour les transformer en nouveaux produits. Par exemple, les cartons d'emballage des produits en vrac sont récupérés, compactés et vendus aux fabricants pour la production de nouvelles boîtes. Les bureaux des succursales recyclent les rebuts de papier, les cartons et les contenants de boissons.

La plupart de nos succursales utilisent des systèmes de gestion de l'énergie afin de réduire la consommation d'électricité par le contrôle de l'éclairage, chauffage, système de refroidissement et de ventilation. Les lumières extérieures sont contrôlées par des détecteurs photosensibles afin qu'elles soient en marche au besoin seulement. Les systèmes de ventilation aspirent l'air frais afin d'améliorer la qualité de l'air à l'intérieur et de réduire l'énergie requise pour garder l'air frais dans la succursale.

Dans les provinces où les programmes de recyclage d'emballages, (par exemple, les bouteilles de boissons gazeuses et les contenants de jus) et la récupération de déchets dangereux (tels qu'huiles de rebut et filtres à huile) sont mis en place, Wal-Mart Canada participe activement en offrant son appui à ces programmes, par l'affichage de matériel didactique et publicitaire et la perception de frais pour la protection de l'environnement. Wal-Mart Canada travaille aussi avec les gouvernements afin de mettre au point des programmes qui visent à augmenter le pourcentage de matériel recyclé. La collaboration positive entre Wal-Mart Canada et les ministères concernés relève de la responsabilité du directeur des affaires environnementales de la Compagnie.

Les succursales peuvent appuyer un bon nombre d'initiatives visant à protéger l'environnement par l'entremise d'activités organisées pour le Jour de la terre, le programme «Adoptez une école» et les collectes de fonds. En

outre, les succursales peuvent appuyer des projets environnementaux au sein de leur communauté par le programme de dons jumelés. »

Le Devoir.com

Édition du jeudi 10 mars 2005

<http://www.ledevoir.com/cgi-bin/imprimer?path=/2005/03/10/76596.html>

Wal-Mart et le développement local - On est d'abord bien servi par soi-même

Pierre-André Julien

Titulaire de la chaire Bell pour des PME de classe mondiale, Université du Québec à Trois-Rivières

Le ministre du Travail, Laurent Lessard, pourtant un ancien maire de Thetford Mines, a non seulement manqué de retenue en vantant les mérites de Wal-Mart, alors qu'il se doit d'être neutre dans l'évaluation des comportements de toute entreprise aux prises avec la volonté de ses employés de se syndiquer, il a aussi montré qu'il ne connaît rien aux mécanismes socioéconomiques assurant le développement local.

Il est vrai que l'arrivée d'une nouvelle chaîne commerciale sur un marché crée à première vue plusieurs emplois, accroît la concurrence et multiplie la variété de produits offerts aux consommateurs. Mais la plupart du temps, cette arrivée est indûment favorisée par la municipalité offrant des terrains à faible coût, passant outre à des règlements de zonage et allouant des exemptions de taxes municipales.

Toutefois, ces nouveaux emplois entraînent la fermeture de nombreux petits commerces et créent ainsi plusieurs licenciements. Surtout, les grandes surfaces n'achètent rien dans la région, peut-être du fait de la non-compétitivité des firmes locales mais surtout parce qu'elles ne connaissent pas les productions offertes et les capacités des producteurs locaux à s'adapter à leur demande. Obligés par le siège social qui ne recherche que les sous des consommateurs locaux, leurs acheteurs, basés à Toronto ou à New York, recourent aux produits et aux services nationaux et internationaux.

De même, si leurs gérants locaux finissent par faire partie de quelques clubs sociaux, ils ne sont pas portés à soutenir d'autres activités sociales, sportives ou économiques, par méconnaissance ou, plus simplement, par manque d'intérêt, avec un esprit orienté systématiquement vers l'extérieur.

L'effet global est la lente désintégration du tissu industriel territorial, ce qui ne peut que freiner le développement local plutôt que de le soutenir. Finalement, les gains d'emplois sont complètement annulés par les centaines, voire les milliers d'emplois perdus à cause de cette désintégration.

Au contraire, les échanges d'information et de divers services entre les entrepreneurs locaux, bien insérés (encastrés) dans la région du fait d'y être nés ou d'y vivre depuis suffisamment longtemps pour s'engager dans diverses activités socioéconomiques, sont là pour soutenir ce tissu, stimuler le milieu industriel et ainsi favoriser le développement.

Partir de la base

Le développement local est une affaire collective qui provient d'abord de la volonté de quelques citoyens d'investir systématiquement dans l'économie, puis de la synergie développée avec d'autres acteurs, générant de la confiance et assurant les réputations pour soutenir les transactions et surmonter diverses barrières inhérentes à tout investissement.

Ces acteurs finissent par agir en réseaux dynamiques pour accélérer l'apprentissage collectif afin de recourir aux nouvelles technologies matérielles et immatérielles, faciliter l'obtention des ressources nécessaires pour les entreprises et, finalement, partager de l'information riche en vue d'innover et de se distinguer sur le marché local, national, voire international.

Comme le rappelait déjà le grand économiste Alfred Marshall en 1890, cet apprentissage collectif et cette appropriation de l'information riche créent une atmosphère propice aux affaires qui permet de dépasser l'incertitude et l'ambiguïté des informations économiques tout en générant du capital social et une culture entrepreneuriale faisant la différence entre l'attentisme ou le défaitisme et le développement.

Le capital social

Le capital social est ce sur quoi se fondent l'encastrement territorial et donc les transactions offrant des ressources à moindre coût ou plus facilement disponibles ainsi que de l'information pour le démarrage et le développement des entreprises. Il offre des modèles d'entreprise aux futurs entrepreneurs, de l'information potentielle si des obstacles surviennent lors de la création, de la confiance du milieu pour soutenir leurs actions, cette réputation dont on a parlé, notamment pour le financement de proximité (ce qu'on appelle le capital amical, à peu près le seul disponible pour démarrer une entreprise), et divers appuis à l'innovation, donc des actifs réels et virtuels permettant de distinguer les entreprises par rapport à la concurrence mondiale et, finalement, toute la région.

Lorsque le tissu industriel s'étiole par l'arrivée de grandes chaînes comme Wal-Mart, lorsque plusieurs entreprises ferment et lorsque les énergies s'orientent de plus en plus vers l'extérieur de la région, non seulement plus d'emplois sont détruits que créés, mais les investisseurs locaux qui croyaient aux capacités de la région s'en vont et, finalement, une ou deux épicerie du coin ferment, le petit garagiste met la clef dans son affaire et même l'existence de l'école de quartier est remise en question.

Malheureusement, comme notre ministre, il y a encore trop de gens qui croient que le développement provient des autres, surtout des grandes entreprises anglo-saxonnes, perpétuant l'idée «né pour un petit pain» qui semblait pourtant avoir disparu avec la Révolution tranquille.

Il faudrait que le ministre voyage un peu pour finir par comprendre qu'on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même, collectivement, à base de petits commerces et de petites entreprises, dont certaines finiront par être des IPL à Saint-Damien, des Soucy International ou CVTech à Drummondville, des Usinatech à Melbourne, des Premier Tech à Rivière-du-Loup, des Gros Cap à Cap-au-Meules, des Pomerleau en Beauce, des Camoplast à Acton Vale, des Mégatech à Grand-Mère, des Cascades à Kingsey Falls, des Bombardier, des Héroux Devtek ou des Jean Coutu à Montréal, capables de faire face aux Wal-Mart de la Terre qui ne recherchent finalement que notre bien... dans leurs poches.

Le Devoir.com

Wal-Mart a recours à la pub pour redorer son blason

AFP

Édition du vendredi 14 janvier 2005

New York - Le géant de la distribution Wal-Mart, plus grosse entreprise du monde par son chiffre d'affaires et son nombre d'employés, a lancé hier une campagne de publicité massive pour redorer son image régulièrement écornée par des critiques sur sa politique sociale.

Dans une lettre ouverte publiée dans 100 journaux américains, le p.-d.g. de Wal-Mart, Lee Scott, veut rétablir « la vérité vraie » sur son groupe, dont la puissance s'exprime par son chiffre d'affaires de 256 milliards \$ US.

À la mesure du gigantisme de Wal-Mart - dont la croissance fulgurante en 40 ans et les bénéfices, neuf milliards \$US en 2003, en font une figure emblématique du libéralisme économique -, les critiques sont nombreuses sur la politique de bas salaires du groupe, les conditions de travail ou le recours massif aux importations chinoises, autant d'éléments qui lui permettent d'afficher le slogan « des prix toujours bas » pour les consommateurs.

«Wal-Mart travaille pour tous les Américains. Certains de nos détracteurs travaillent pour leur propre compte», peut-on lire dans l'encart publicitaire publié hier. «Il est temps que le public connaisse la vérité vraie sur Wal-Mart et que le groupe se lève pour défendre ses employés, parmi lesquels se trouvent 1,2 million d'Américains », a expliqué le groupe, dans un communiqué.

«Il y a eu beaucoup de mythes qui ont récemment circulé sur Wal-Mart, mais les faits sont les faits. Wal-Mart est bon pour les clients, bon pour les communautés et bon pour l'économie américaine», martèle le p.-d.g., selon qui, « depuis trop longtemps, certains ont donné libre cours à des propos sur le groupe, des propos qui ne sont pas vrais ».

Sur un site Internet dédié (www.walmartfacts.com), le groupe accorde par ailleurs une large place aux volets social et éthique de sa culture d'entreprise.

Prenant l'exemple de la Californie, où la résistance à l'implantation de nouveaux magasins est parfois farouche, le directeur financier Thomas Schoewe a affirmé ironiquement hier sur la télévision CNBC, que les trois magasins qui y sont implantés « font partie des magasins de notre réseau qui connaissent le plus grand succès ».

« Qu'il n'y ait pas 30 ou 50 magasins en Californie, c'est une occasion perdue pour Wal-Mart, pour les consommateurs et pour les marchés locaux », a souligné M. Schoewe, ajoutant qu' « en dépit de ces attaques, les consommateurs [californiens] disent qu'il sont très heureux ».

Au chapitre des conditions de travail controversées de ses employés, appelés «associés» par le groupe, M. Schoewe réplique par la satisfaction du client. « Ce sont les consommateurs d'abord. Et pour rendre ceci réalisable, nous devons prendre un grand soin de nos associés », résume-t-il.

Dans un rapport remis en février 2004 intitulé Les prix cachés que nous payons pour Wal-Mart, le parlementaire démocrate George Miller dénonçait pour sa part les normes de travail et les bas salaires du groupe, qui n'interdit pas officiellement les syndicats mais dont aucun magasin aux États-Unis n'est pourvu.

Parmi les autres pratiques controversées, Wal-Mart a été accusé d'enfermer ses travailleurs de nuit à l'intérieur de certains magasins.

En Californie, le groupe a fait l'objet d'une plainte en nom collectif, en juin dernier, pour discrimination sexuelle contre environ 1,6 million d'employées. Il a aussi été révélé l'été dernier que Wal-Mart comptait fouiller dans le passé judiciaire avant toute embauche de ses employés.

Consulter le site

<http://www.walmartfacts.com>

L'Expansion 19/11/2002

<http://www.lexpansion.com/art/0.0.63669.0.html>

Les syndicats à l'assaut de Wal-Mart

Le numéro 1 mondial de la distribution est la cible jeudi d'une campagne de protestation sans précédent visant à l'obliger à autoriser la pratique syndicale, à augmenter les salaires et à signer un code d'éthique.

Sale temps pour Wal-Mart, le numéro 1 mondial de la distribution. Non seulement la conjoncture n'est pas bonne – il a été contraint de réviser lundi à la baisse ses objectifs de ventes pour novembre – mais il est la cible jeudi d'une journée d'action sans précédent organisée par l'AFL-CIO, la principale confédération syndicale des États-Unis. S'accompagnant de manifestations, de boycott et d'actions en justice, cette campagne vise à obliger Wal-Mart à autoriser ses employés à adhérer à un syndicat, à augmenter les salaires et à signer un code d'éthique. Le groupe est en effet accusé de pratiquer les salaires les plus bas du secteur, de ne pas payer les heures supplémentaires, d'imposer des cotisations d'assurance médicale exorbitantes (seuls 38% des salariés étant couverts), de faire de la discrimination sexuelle et raciale et de s'approvisionner dans les pays du tiers monde recourant au travail des enfants et au travail des prisonniers. Une variété de griefs qui explique que plusieurs associations de consommateurs, d'activistes des droits civiques et même de protecteurs de l'environnement se soient associés aux manifestations prévues dans les 50 États américains.

L'enjeu pour les syndicats est en fait de réussir à pénétrer dans une forteresse qui a déjoué jusque là tous leurs plans pour s'y introduire, allant jusqu'à fermer les éventuels foyers de contamination. La conquête de Wal-Mart serait d'autant plus importante et symbolique que le groupe est à la fois le premier employeur privé du pays (1 million de salariés aux États-Unis, 1,3 million dans le monde), et la plus grande entreprise mondiale en terme de chiffre d'affaires (218 milliards de dollars en 2001). Un poids qui lui permet « d'exercer une influence énorme sur les autres distributeurs », explique un communiqué de l'AFL-CIO. Wal-Mart a pour sa part minimisé l'impact que cette campagne pouvait avoir auprès de ses clients, jugeant qu'elle sera perçue comme "un effort pour discréditer l'entreprise". Un porte-parole a toutefois affirmé que les revendications seraient examinées.

LeDevoir.com

Édition du jeudi 8 avril 2004

Inglewood dit non à Wal-Mart

Lors d'un référendum, les habitants de la ville californienne ont rejeté à 66 % le projet d'installation d'un mégamarché sur leur territoire

New York - Une banlieue de Los Angeles a refusé hier la construction d'un Wal-Mart géant, illustrant les craintes croissantes devant les méthodes du numéro un mondial de la distribution, accusé de tuer le petit commerce et de piétiner les droits de ses salariés.

Lors d'un référendum, les électeurs de la ville californienne d'Inglewood ont rejeté à 66 % le projet d'installation d'un mégamarché Wal-Mart sur le territoire de la commune.

Wal-Mart, qui avait lui-même poussé à la tenue de ce référendum et dépensé près d'un million \$US en campagne pour contrer le refus des autorités locales, espérait ainsi construire son magasin sans passer par les études de faisabilité, d'impact sur l'environnement et les auditions publiques.

La ville d'Oakland, près de San Francisco, a l'an dernier empêché l'implantation d'un Wal-Mart sur son territoire, mais le groupe avait réussi à contourner l'opposition d'autres communes, au moyen de référendums. À Inglewood, Wal-Mart faisait miroiter la perspective de 1200 nouveaux emplois pour cette banlieue déprimée, trois à cinq millions \$US annuels de retombées fiscales pour la commune, sans oublier les prix déifiant toute concurrence pratiqués par le distributeur. «C'est important que les consommateurs d'Inglewood aient les mêmes occasions d'achat que ceux des communes voisines», faisait valoir le porte-parole de Wal-Mart, Peter Kanelos, dans la presse locale.

Mais les arguments économiques n'ont pas fait le poids alors que l'expansion de Wal-Mart en Californie, où le groupe prévoit d'ouvrir 40 nouveaux magasins, a pris depuis plusieurs mois une tournure politique et sociale loin du simple projet d'entreprise.

Un ogre

Grâce à ses tarifs déifiant toute concurrence, Wal-Mart est devenu aux yeux de ses détracteurs un ogre qui menace le commerce local. Mobilisé contre le distributeur, le révérend Jesse Jackson s'était impliqué dans le référendum, déclarant mardi qu'il y a «à Inglewood une peur légitime, la peur de voir un cheval de Troie économique faire le vide autour de lui». «Ils vont pratiquer des tarifs très faibles pour prendre la place [de leurs concurrents] et quand ces derniers seront tous partis, alors ils augmenteront leurs prix de nouveau», accusait la représentante démocrate Maxine Waters.

Wal-Mart traîne aussi derrière lui une réputation douteuse en matière de pratiques sociales. Le syndicat américain de la distribution l'accuse régulièrement de sous-payer ses employés, d'empêcher toute syndicalisation et de mener une politique discriminatoire envers les femmes.

Le distributeur est également accusé de faire pression sur ses fournisseurs, «forcés» de délocaliser leurs productions pour conserver leurs contrats, une question désormais brûlante, au coeur de la campagne pour la présidentielle en novembre.

Champion de la mondialisation économique, Wal-Mart ne fait «rien pour globaliser les normes du travail, de la santé, de l'environnement ou de la condition féminine», a résumé Jesse Jackson.

Sans oublier les accusations plus sordides : au début de l'année, le quotidien New York Times avait affirmé que Wal-Mart enfermait ses travailleurs de nuit à l'intérieur de certains magasins, pour mieux les surveiller et empêcher les vols. Et, fin 2003, des centaines de clandestins avaient été découverts travaillant chez Wal-Mart, par l'entremise de sous-traitants assurant le nettoyage.

Le groupe qui emploie plus de 1,3 million de personnes comptait à la fin de l'exercice 2002-03 plus de 3200 magasins aux États-Unis et plus de 1100 à l'étranger.

Le Devoir.com

<http://www.ledevoir.com/cgi-bin/imprimer?path=/2005/02/15/74859.html>

Relations de travail: le cas Wal-Mart - La fermeture d'un magasin signe la fin d'une première convention collective

Noël Mallette

Professeur de relations du travail, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Édition du mardi 15 février 2005

La fermeture par Wal-Mart de son magasin de Jonquière a monopolisé les bulletins de nouvelles de la dernière semaine. En conférence de presse, vendredi, le président de la FTQ, Henri Massé, a demandé au gouvernement du Québec, au premier ministre Charest et à son ministre du Travail, Michel Després, de faire respecter le Code du travail du Québec.

En début d'après-midi, le ministre du Travail a tenu à son tour une conférence de presse pour rappeler avoir reçu du syndicat local, la veille de l'annonce faite par Wal-Mart sur la fermeture de son magasin de Jonquière, la demande d'arbitrage de différend de la première convention collective, conformément à l'article 93.1 du Code du travail du Québec. Il a alors confirmé avoir signé dès le lendemain matin, à son arrivée au bureau, la lettre confirmant l'acceptation de la requête du syndicat local, selon l'article 93.3 du Code du travail.

Le ministre du Travail a alors décrit le processus de nomination de l'arbitre, conformément à l'article 77 du Code du travail, selon lequel les parties à un différend ont dix jours juridiques [...], à compter de la réception de la lettre du ministre, pour s'entendre sur l'identité de l'arbitre; à défaut d'entente entre les parties, le ministre nomme l'arbitre du différend, à qui incombera la tâche de rédiger une sentence arbitrale qui tiendra lieu de convention collective. [...]

Démarche caduque

Ainsi, j'estime que la décision de fermeture par Wal-Mart de son magasin de Jonquière a pour effet de rendre caduque la poursuite de la démarche d'arbitrage de la première convention collective et d'interdire l'imposition par un arbitre de différend d'une première convention collective.

On ne saurait imposer aux parties, surtout à l'employeur, en l'espèce, une sentence arbitrale qui tienne lieu de convention collective, après que l'employeur eut décidé de mettre fin à ses activités commerciales. L'existence d'un employeur qui exploite une entreprise est la condition obligatoire de l'existence d'abord de rapports collectifs entre des parties, puis de l'existence d'une convention collective. Il en est autrement de la pérennité de l'accréditation.

L'employeur n'acceptera probablement pas de participer au choix de l'arbitre, auquel cas le ministre du Travail le nommera. La loi reconnaît alors à l'employeur plusieurs types de recours pour contrer la démarche de l'arbitre de différend. Je ne traiterai que d'un seul : l'employeur se présentera devant l'arbitre de différend, après une convocation par celui-ci, et vraisemblablement contestera sa compétence à entendre l'affaire, devant l'arbitre même. Si l'arbitre de différend rejette la requête de l'employeur, ce dernier s'adressera à la Cour supérieure puis, éventuellement, à la Cour d'appel du Québec, en cas de désaveu en Cour supérieure. Cette seule démarche aura amené les parties au-delà du point de chute de la fermeture effective du magasin, le 6 mai 2005.

L'employeur - sans égard à ses motivations, au caractère éthique de cette décision d'affaire, à la légalité de la décision selon la Charte des droits et libertés de la personne, au respect de l'obligation de négocier de bonne foi (art. 53 du Code du travail) - respecte la lettre du droit du travail reconnu dans la jurisprudence par le plus haut tribunal du pays. Seuls les pays totalitaires jouissent de prétendues règles de droit qui marient toujours la lettre et l'esprit de la loi et dont la portée recouvre et prévoit toujours toutes les situations, même les plus inattendues [...].

Malgré les imperfections du système, le droit du travail du Québec fournit aux parties un «terrain à niveau» où les parties s'affrontent (là où elles choisissent l'affrontement) dans un cadre relativement équilibré.

Wal-Mart : le géant qui écrasa la mouche

<http://blogsocial.viabloga.com/news/68.shtml>

Un ogre géant, après avoir absorbé quelques dizaines de milliers d'êtres humains, s'assoupit, bien repu. Soudain, il lève une paupière. Une mouche l'importune. D'un geste, il attrape la mouche, lui arrache les ailes, la jette par terre, puis l'écrase de son pouce. L'attitude du géant Wal-Mart me rend malade. J'ai envie de vomir.

Tel un dinosaure menacé d'extinction, Wal-Mart crée son propre malheur en assombrissant son environnement. Il y a des limites à jouer les cowboys du Far West.

D'autant que Wal-Mart, championne 2005 du non respect du droit à la syndicalisation, a pour éthique son profit. Le respect des droits humains dans les pays d'où proviennent les marchandises qu'elle nous vend à bas prix ? On repassera.

Les bas prix de Wal-Mart nous coûtent cher. D'ailleurs, peut-on parler de marché libre quand l'un des joueurs décide unilatéralement à la fois du prix qu'il va payer aux industries manufacturières et du salaire de ses « associés » ?

Misant sur le fait que le consommateur laisse sa conscience à la maison, Wal-Mart devient le nouveau paramètre de l'économie mondiale. Et il en a les moyens.

Wal-Mart, c'est 5 300 magasins dans le monde, 1 400 000 employés, un chiffre d'affaires de 256 000 000 000 \$, des profits de 9 milliards en 2004. Fortune de la famille Walton (descendants du fondateur de Wal-Mart) : 90 000 000 000 \$. Salaire moyen des employés aux États-Unis : 8,23 \$ l'heure.

Qu'une entreprise aussi prospère passe par ses employés pour l'aider à amasser des fonds pour la communauté, cela tient du cynisme.

Je ne vais jamais chez le géant mal-aimé. Jamais. Et vous ?

Magasinez-vous chez Wal-Mart ?

Je pourrais changer d'idée le jour où Wal-Mart respectera les droits nationaux et les conventions internationales du travail, cessera d'exercer des pressions à la baisse sur les salaires chez ses fournisseurs, en somme, acceptera d'agir en bonne entreprise citoyenne.

Il est vrai qu'intérêt bien servi commence par soi-même.

Lorsque Wal-Mart parle de one-stop shopping (achats en une fois), on devrait prendre cette expression dans son sens littéral: Wal-Mart veut être le SEUL endroit où vous et moi allons magasiner.

Al Norman.

Envoyé : 2005 -Février -13 à 7:27pm

Wal-Mart sur un forum

http://www.cowboysfringants.com/forum/forum_posts.asp?TID=477&PN=1

Wal-Mart mis à l'amende

Siobhan McDonough

Associated Press

Washington

Wal-Mart Stores Inc., la plus importante chaîne de grands magasins au monde, a consenti à verser une amende de 135 540 de dollars américains pour avoir enfreint la législation en matière de travail des enfants, a fait savoir le département américain du Travail, samedi.

Les 24 infractions ayant été reprochées à la société, commises dans des magasins des États de l'Arkansas, du Connecticut et du New Hampshire entre 1998 et 2002, étaient relatives à l'utilisation par des travailleurs adolescents de matériel dangereux comme une scie mécanique, des presses et des élévateurs à fourche.

Wal-Mart a nié les allégations, mais a accepté de payer l'amende. Une représentante de la société de Bentonville, dans l'Arkansas, a indiqué que l'entreprise préparait une déclaration, samedi.

La législation américaine relative au travail des enfants interdit à quiconque âgé de moins de 18 ans d'utiliser du matériel dangereux.

L'entente entre la chaîne et les autorités américaines a été signée le 11 janvier. Aucune annonce n'a été faite avant samedi parce que le département du Travail attendait que l'amende ait été payée dans sa totalité, a expliqué Victoria Lipnic, du service des normes d'emploi du département.

Wal-Mart a été la cible de poursuites l'accusant de discrimination à l'endroit des femmes et de ne pas avoir payé la totalité des heures travaillées par certains employés. L'entreprise s'est toujours défendue avec vigueur contre ces allégations.

Wal-Mart est la plus importante entreprise au monde en terme de chiffre d'affaires. Au total, les ventes de ses magasins ont atteint 284,8 milliards de dollars américains lors de l'exercice clos le 28 janvier.

<http://radio-canada.ca/radio/indicatifpresent/chroniques/48707.shtml#>

« **Non à Wal-Mart** »

<http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=89309>

« Multinationales 2005 », par Walter Bouvais et David Garcia.

Editions danger public, 2005, 25 euros.

« Autre exemple très symbolique de ce mouvement recensé dans le livre, le leader mondial de la distribution Wal-Mart doit faire face depuis deux ans à une vaste campagne d'opposition à son implantation aux États-Unis, et particulièrement en Californie. La faiblesse de la politique sociale et éthique du groupe est au cœur de cette mobilisation sans précédent, et de nombreux conseils municipaux, dont celui de Los Angeles, ont adopté une législation interdisant l'implantation de nouveaux centres commerciaux dont la surface est supérieure à 10 000 m² environ. Les associations « anti Wal-Mart » ont en outre obtenu la mise en place d'un référendum, dans la ville californienne d'Inglewood, sur l'implantation d'un magasin du groupe. Verdict : les habitants ont voté « non », estimant que les impacts locaux seraient trop négatifs. Si, en France, les pratiques de boycott sont encore peu répandues, d'autres types d'initiatives de « contrôle citoyen » voient le jour. Le Forum citoyen pour la responsabilité sociale de l'entreprise est ainsi né en juillet 2004 pour rassembler les représentants de la société civile - les Amis de la Terre, Amnesty International, CFDT, CGC, CGT, CRID, France Nature Environnement, Greenpeace France et Alternatives Economiques -. Objectif : se réappropriier la question de la RSE, « qui est trop importante pour être laissée aux seules mains des entreprises », selon le président du Forum Eric Loiselet. « La France se vante d'avoir adopté une loi sur le reporting sociétal des entreprises, mais elle n'est pas appliquée en dehors de quelques cas exemplaires », observe-t-il. L'enjeu consiste donc aujourd'hui à introduire un contrôle démocratique sur les impacts sociaux et environnementaux des entreprises. Car, d'une part, les multinationales ont besoin de la collectivité et de ses infrastructures pour développer leurs activités, et d'autre part, comme tout acteur de la société, elle doivent également rendre des comptes. »

ClickZ News, January 14, 2005

<http://www.clickz.com/news/article.php/3459041>

Wal-Mart Answers Critics with Web Site

By Pamela Parker | January 14, 2005

Wal-Mart is answering critics of its labor policies with an extensive print ad campaign that points people to newly launched Web site walmartfacts.com. The effort is accompanied by a paid search campaign on Yahoo!'s Overture.

"For too long, others have had free rein to say things about our company that just aren't true," said Wal-Mart President and CEO Lee Scott in a statement. "Our associates are tired of it and we've decided it's time to draw our own line in the sand."

The print ads have begun appearing in more than 100 newspapers across the country, including USA Today, the Wall Street Journal and the New York Times.

The creative, which takes the form of an open letter from Scott, invites people to "find out more at a Web site we are launching today -- www.walmartfacts.com."

Pete Blackshaw, chief marketing officer at Intelliseek, which measures consumer sentiment and buzz online, said using the Web is a good approach, but suggested Wal-Mart also incorporate walmartfacts.com into its other Web sites, including the consumer-oriented e-commerce one.

"If I were consulting with Wal-Mart, I'd say 'you'd better really turn your Web site into an offensive weapon', and I don't mean weapon in a pejorative way," he said. "If there are truly facts that are untold to the marketplace, that's really where the Web site is a good tool."

Though Wal-Mart didn't respond to requests for more information about its Internet strategy, the site appears at least partly aimed at remedying the retailers' image among journalists and its own employees. The site offers an extensive news section that includes fact sheets, backgrounders, a photo gallery and lists of media contacts. A

"key facts" section of the site lays out Wal-Mart's position on ongoing class-action lawsuits, in which the retailer is accused of gender discrimination and failing to pay employees for all of the hours they've worked.

So far, Wal-Mart hasn't linked to the new site from its e-commerce presence, www.walmart.com, but it does link to walmartfacts.com from its corporate site. The company has also appears to have undertaken a paid search campaign on Overture. For a search on "walmart discrimination" the company had the first paid result. Creative reads, "Get the real story about Wal-Mart. Go to walmartfacts.com" and links to a section of the site dealing with diversity.

A search on "walmart lawsuit" also produced an ad -- again the first paid result -- that says, "Get the real story about Wal-Mart's lawsuits. Go to walmartfacts.com" and links to the section of the site dealing with the lawsuits. Other keywords employed include "walmart sexism," "walmart labor" and "walmart trade."

Blackshaw said Wal-Mart is one of the top two companies that generates unsolicited consumer feedback -- some of which is related to the retailer's labor practices. He points out that Wal-Mart, as the world's largest retailer, is naturally going to be a target for criticism.

<http://www.ledevoir.com/2004/04/08/51724.html>

USA Today, January 13, 2005

"For the first time in its 43 years, a Wal-Mart CEO is publicly responding to detractors." The giant retailer launched a national PR blitz, including interviews with its CEO, an open-letter ad in more than 100 newspapers, and a new website, walmartfacts.com, that promises the "unfiltered truth." CEO Lee Scott said that criticisms of Wal-Mart had grown to "urban legend" status, while critics' "lifestyle doesn't change when the price of fuel changes, or if they keep a Wal-Mart store out of their area." When asked why walmartfacts.com doesn't mention the ongoing class-action sex discrimination lawsuit against Wal-Mart, Scott replied, "There are so many things that we deal with and aspects of society that you couldn't possibly put them all in." O'Dwyer's reports that Hill & Knowlton is working on Wal-Mart campaign, helping Scott and handling local media.

Consultez ce site

http://www.sourcewatch.org/index.php?title=Wal-Mart_Stores

Seattle Times, Friday, January 14, 2005

http://seattletimes.nwsourc.com/html/business/technology/2002150649_walmart14.html

Some doubt wisdom of Wal-Mart campaign

By Elaine Walker

MIAMI - Wal-Mart fought back yesterday against critics of its labor practices, launching an unusual media blitz touting the benefits the company offers to employees and the communities where its stores are located.

With Chief Executive Lee Scott appearing on "Good Morning America" and full-page ads running in more than 100 major metropolitan newspapers, including The Seattle Times, the company said it pays higher wages and offers better benefits than many competitors. Wal-Mart has increasingly faced litigation on charges ranging from discrimination against women to not paying employees for the hours they worked.

"For too long, others have had free rein to say things about our company that just aren't true," Scott said in a statement. "Our associates are tired of it, and we've decided it's time to draw our own line in the sand."

But instead of silencing critics, Wal-Mart's decision to go on the offensive may reinvigorate debate about the Arkansas company's place in the U.S. economy, said public-relations experts and educators. Some question whether it was a good strategic move for the world's largest retailer.

"I think it's going to boomerang," said professor Paul Levinson, chairman of the department of communications and media studies at Fordham University in New York. "It suggests to people that there's a problem and this shines a spotlight on it. Most people just go to Wal-Mart and don't pay much attention to the controversy. But now it could make people uncomfortable about shopping there."

Wal-Mart has repeatedly been attacked by union leaders and activists who say the company puts small retailers out of business and creates low-wage jobs, which do nothing to improve the local economies.

"Their operations have had a devastating impact on the wages and benefits throughout the U.S.," said Greg Denier, spokesman for the United Food and Commercial Workers (UFCW) union, which has sought to unionize Wal-Mart employees. "When they pay low wages and don't pay adequate benefits, everyone feels the impact."

As opposition mounted, Wal-Mart found it increasingly difficult to open supercenters in states such as California, which has turned into ground zero for the battle.

Mark Muro, senior policy analyst with the Brookings Institution, thinks that Wal-Mart can be helpful in revitalizing a rundown urban market but that for other communities, these are not the type of jobs they should be seeking.

"These are lower-end, service jobs at a time when communities of all sizes should be looking for more permanent, higher-value jobs that pay better wages and provide true family support," Muro said. "It's a legitimate concern that Wal-Mart has been quite harmful in small-town America."

In the full-page ads titled "Wal-Mart is working for everyone," the company sought to silence critics and tout the benefits offered to its 1.2 million associates. It stationed executives around the country, including Craig Herkert, the Miami-based president and chief executive for the Americas/Wal-Mart International, who spent the day at the chain's store in Hialeah Gardens, Fla. The retailer also set up a Web site, walmartfacts.com.

Some benefits Wal-Mart highlighted:

- An average wage almost twice the federal minimum of \$5.15.
- Efforts to promote from within: 76 percent of store managers started in hourly jobs.
- Employee health coverage at costs ranging from less than \$40 to \$155 a month.
- Availability of a profit-sharing/401(k) plan, merchandise discounts, life insurance, company stock and merchandise discounts.
- Opportunities for women: 60 percent of Wal-Mart associates are female and more than 40 percent of store managers.

Yamilet Pupo, 28, an employee at the Wal-Mart Supercenter in Hialeah Gardens, said the company promoted her to a manager of the cosmetics department after six months on the job.

"Wal-Mart is a really good place to work because you have a lot of opportunity," said Pupo, who has been with the company four years.

But union leaders dismissed the claims in Wal-Mart's ads as "deceptive," saying most Wal-Mart employees can't afford the health insurance the company offers and many live at or below the poverty line. "This company is running away from its own record," said Denier, the UFCW spokesman.

Public-relations experts and economists said that for Wal-Mart's campaign to improve the company's image and reputation, it must be followed up with more changes.

"You can't make a silk purse out of a sow's ear," said Jared Bernstein, senior economist with the Economic Policy Institute in Washington, D.C. "A PR campaign isn't going to make Wal-Mart look like a great place for low-wage workers. The downsides are just too well-known."

Annexe 2
Extraits d'une étude de cas « *Wal-Mart en 2005* »
Auteurs : Marie –Louise Héliès-Hassid et Marc Benoun

ÉLEMENTS DE LA CULTURE WAL-MART

1 – Une entreprise du Sud des États-Unis

Le succès initial de Wal-Mart repose sur l'idée de Sam Walton, le créateur de l'entreprise, d'appliquer le *discount* dans des villes américaines de taille modeste (5000 à 25000 habitants) qui étaient alors négligées par les grands discounters de l'époque.

Wal-Mart est née à Bentonville, une petite ville de l'Arkansas où elle a encore son siège social. Les valeurs de l'entreprise restent, malgré son gigantisme, profondément imprégnées par les valeurs morales du sud des États-Unis

2 - Une culture d'entreprise proche du terrain

Mr Sam (Sam Walton), comme l'appelait son personnel, avait un caractère ouvert et des manières sans prétention. L'intérêt sincère qu'il portait aux gens et à leurs sentiments explique l'estime le culte que lui vouait en retour son personnel. Bien que richissime, il vivait modestement à Bentonville. Son seul luxe était son petit avion rouge qu'il pilotait lui-même et qui lui servait de bureau pour aller de magasin en magasin, car il se faisait un devoir d'aller pratiquement chaque jour sur le terrain.

Sa philosophie encore présente aujourd'hui dans la culture Wal-Mart, peut-être résumée en cinq points :

- 1) Traiter les employés comme des partenaires en partageant avec eux les réussites et les difficultés de l'entreprise afin qu'ils cherchent à participer et à exceller ;
- 2) Construire pour l'avenir, plus que pour le profit immédiat, en continuant à étudier des nouveaux concepts de distribution et être prêt à les adopter ;
- 3) Reconnaître que le chemin du succès passe par les échecs qui résultent du processus d'apprentissage et non d'un défaut personnel d'un collaborateur ou d'une erreur de gestion ;
- 4) Toujours remettre en question les évidences.
- 5) Appliquer la *sundown rule* qui consiste à ne pas remettre au lendemain ce qui peut être fait le jour même.

3 - EDLP (Every Day Low Price) dans l'intérêt du client et de l'entreprise

Des prix bas tous les jours plutôt qu'une politique HILO (des prix élevés quand il n'y a pas de promotion, des prix bas en périodes promotionnelles) ont toujours paru être une meilleure solution pour Wal-Mart, à la fois dans l'intérêt du client et dans celui de l'entreprise.

4 – Utiliser les technologies de l'information pour améliorer les performances de l'entreprise

Les performances de Wal-Mart s'expliquent en partie par la décision d'avoir recours systématiquement aux nouvelles technologies de l'information. Dès 1974, ce distributeur commence à utiliser des ordinateurs pour contrôler les inventaires produit par produit dans ses entrepôts (centres de distribution) et dans ses magasins. En 1981, la compagnie prend la décision de tester les scanners dans ses points de vente et en 1983 généralise les scanners à code-barre dans la totalité de la chaîne. Ce système procure un gain de temps notable pour le passage aux caisses (25 à 30 % de gain en rapidité). À partir de 1984, le développement d'un système informatique permet à chaque magasin d'avoir un assortiment adapté à son propre marché et à ses sorties magasin.

Entre 1985 et 1987, Wal-Mart installe un réseau de communication par satellite privé, le plus grand des États-Unis, qui permet une transmission à double sens de la voix et de l'information entre le siège social, les entrepôts et les magasins et une transmission vidéo à sens unique du siège social de Bentonville vers les entrepôts et les magasins.

En 1989, il rattache directement sur son réseau satellite 1 700 de ses propres fournisseurs qui représentent 80 % des produits vendus par Wal-Mart, ce qui permet l'échange de données informatisé (EDI). L'enseigne utilise également les capacités du système satellite pour développer une procédure d'autorisation pour les paiements par cartes de crédit.

En 2005, Wal-Mart impose à ses fournisseurs l'utilisation de l'identification par radio fréquence (RFID)

5 - Des relations-fournisseurs coopératives et conflictuelles

La relation de Wal-Mart avec ses fournisseurs est ambivalente : fondée sur le partenariat, elle n'exclut pas une négociation forcenée pour obtenir le prix le plus bas.

Le principe de Wal-Mart, dans sa relation avec ses fournisseurs est de promouvoir une stratégie gagnant-gagnant.

Lors de la mise en place de son système informatique de gestion des commandes, Wal-Mart convoque ses principaux fournisseurs pour leur présenter ses objectifs en matière de logistique en leur "conseillant" d'en faire autant. Quand Wal-Mart élabore son système EDI (1987), les fournisseurs sont informés que toute livraison qui ne comportera pas le numéro de commande sur le carton, qui sera livrée trop tard ou trop tôt, sera pénalisée... Les fournisseurs sont également associés aux grandes campagnes lancées par Wal-Mart (protection de l'environnement, "acheter américain"...).

En fait, Wal-Mart incite ses fournisseurs à s'investir dans des projets d'avenir. Sa coopération avec Procter & Gamble devient un modèle du genre. Procter & Gamble a une équipe qui travaille continuellement avec Wal-Mart. Cette équipe est située non pas près du siège de P & G mais à côté de celui de Wal-Mart.

6 - Le client roi

Si le premier service rendu par Wal-Mart est d'offrir des produits de qualité aux prix les plus bas ceci n'exclut pas d'ajouter à cette offre des éléments de service.

Dans chaque magasin, le client est accueilli par un *greeter*, souvent une personne du troisième âge, qui lui sourit et le remercie d'être venu. Le *greeter* aide aussi le client à trouver un chariot et lui indique l'emplacement des rayons.

Pour apporter plus de confort au client, des efforts sont faits dans les nouveaux magasins et lors des rénovations : allées plus larges, marchandises plus accessibles, chariots spéciaux pour les handicapés...

Les employés portent des vestes bleues qui permettent une identification facile par les clients.

Deux autres principes codifient les rapports avec les clients :

- *Exceeding customer expectations* qui peut se traduire par « en donner plus » que le client est en mesure d'attendre de Wal-Mart et de son personnel.
- *The ten foot attitude* qui consiste pour le personnel à toujours saluer le client lorsqu'il se trouve à moins de trois mètres de ce dernier.

Cette orientation consommateur de la politique de Wal-Mart est renforcée par les grandes campagnes médiatiques, comme celles ayant trait à la protection de l'environnement, à l'achat américain pour défendre l'emploi national.

Wal-Mart cherche aussi à gagner la bienveillance des communautés où il est implanté en distribuant des bourses aux étudiants défavorisés

En revanche, certains effets pervers liés à la taille des nouvelles implantations dans les petites villes et aux nuisances directes et indirectes qu'elles provoquent (impact sur le paysage, sur les nappes phréatiques, conséquences sur le commerce local de centre-ville...) s'expriment parfois avec vigueur. Wal-Mart est accusé d'être le fossoyeur du petit commerce. Sous couvert d'écologie, des consommateurs-citoyens s'opposent aux nouvelles implantations de Wal-Mart en agissant auprès des municipalités et des commissions d'urbanisme.

8 - Politique de relations humaines : des employés-associés motivés

Le succès de Wal-Mart s'explique enfin par la politique de gestion du personnel appliquée dans l'entreprise.

"Le secret de notre incroyable prospérité, ce sont les relations que les managers entretiennent avec nos associés². Par « associés », nous entendons les employés qui travaillent dans les magasins, dans les entrepôts et au volant des camions et qui sont rémunérés à l'heure pour un travail pénible.³ "

Ce type de relations sociales ne faisait pas initialement partie de la formule Wal-Mart, mais elle fut rapidement mise en œuvre à l'initiative de Charlie Baum, un des premiers managers de Wal-Mart. Charlie Baum avait rapidement convaincu Sam Walton de l'intérêt que représentait pour le personnel une rémunération élevée.

Les principales caractéristiques de cette politique de relations humaines sont :

- Une rémunération élevée, malgré des prix de vente bas et bien que le poste rémunération du personnel soit, dans la distribution, le premier poste de frais généraux ;
- Une importante participation aux bénéfices, des possibilités d'achat d'actions à prix discount et de nombreuses actions de stimulation ;

² Chez Wal-Mart, le personnel est appelé « associé » pour éviter d'utiliser le terme d'employé, dont la connotation peut paraître péjorative et pour bien montrer qu'il existe un lien de partenariat avec la direction de l'entreprise.

³ Sam Walton, *Made in America, my story*, Double Day 1992.

- Une gestion énergisante et en équipe. Chaque matin les associés du magasin se réunissent pour scander à voix haute comme lors des matchs de football américain, les lettres de Wal-Mart : *Give a W! Give me A ! Give me a L! Give a squiggly! Give me a M! Give me a A ! Give me a R ! Give me a T! What's that spell ? Wal-Mart ! Who's number one ? The costumer.*
- Une volonté de veiller à la qualité des rapports humains dans l'entreprise : *"La manière dont le management traite les associés est identique à celle dont les associés traitent les clients. Si on traite bien les clients, ils reviennent et s'ils reviennent les profits augmentent."*

9 - Le culte de l'économie

Pour faire du *discount* il faut savoir contrôler les frais généraux. Sam Walton comme Lee Scott son successeur sont là pour y veiller.

- Les salariés en déplacement partagent leur chambre d'hôtel ;
- Les indemnités de repas sont faibles. Elles ont été portées à 15 \$ en 2002 ;
- Les dirigeants ne pouvaient pas utiliser du vivant de Sam Walton, l'avion de la société pour visiter les points de vente ;
- Wal-Mart a été accusé de ne pas payer les heures supplémentaires de ses associés (New York Times, Juin 2002)

Aller sur le site Internet Wal-Mart <http://www.walmartstores.com> pour étudier en détail la présentation institutionnelle de la culture actuelle de Wal-Mart