

TRAVAIL
ET EMPLOI

Travail et Emploi

137 | janvier-mars 2014

Une crise sans précédent ? Expériences et contestations des restructurations (I)

Grande distribution globale et contestations locales :

Les salariés de Walmart entre restructurations discrètes et nouvelles stratégies syndicales

Global retail and local mobilizations. Walmart employees facing organizational restructuring

Mathieu Hocquelet



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemploi/6223>

DOI : 10.4000/travailemploi.6223

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 15 mars 2014

Pagination : 85-103

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Mathieu Hocquelet, « Grande distribution globale et contestations locales : », *Travail et Emploi* [En ligne], 137 | janvier-mars 2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemploi/6223> ; DOI : 10.4000/travailemploi.6223

Grande distribution globale et contestations locales : les salariés de Walmart entre restructurations discrètes et nouvelles stratégies syndicales

Mathieu Hocquelet(*)

Cet article s'appuie sur l'analyse des mutations en cours du travail, de l'emploi et du syndicalisme au sein et autour des magasins du géant de la grande distribution Walmart, aux États-Unis. Alors que l'entreprise connaît d'importantes transformations techniques et organisationnelles depuis le milieu des années 2000, on assiste à une montée de la critique sociale qui nous invite à interroger conjointement la nature des mutations du travail au sein des magasins et les registres de contestation dans cette multinationale de services dont la main-d'œuvre dans les grandes aires urbaines est essentiellement peu rémunérée et féminine. Cet article repose principalement sur une série d'entretiens de salariés des magasins et de syndicalistes du secteur ainsi que sur des observations in situ de réunions et manifestations menées par ces derniers. Par une approche diachronique, il souligne les dimensions organisationnelles et institutionnelles de la difficile émergence de formes de contestation dans une entreprise qui, en un demi-siècle, est parvenue à tenir en échec toutes les tentatives de syndicalisation de sa main-d'œuvre. La crise économique de 2008 semble être paradoxalement un facteur favorable à la contestation, via l'arrivée de nouveaux profils de travailleurs et la relance de campagnes offensives de syndicalisation se nourrissant du mécontentement social envers les multinationales et la finance.

En 1962, l'ouvrage de Michael HARRINGTON, *The Retail Clerks* (les employés du commerce de détail), dresse un état des lieux de l'une des plus grandes organisations syndicales du XX^e siècle, la *Retail Clerks International Association* (RCIA⁽¹⁾) face au développement des chaînes de magasins en libre-service : « Aspirant au partage des valeurs, attitudes et aspirations des cols blancs, les employés de commerce se sont rapprochés des cols bleus par les évolutions technologiques et structurelles. Ils n'ont ainsi jamais été considérés comme une base syndicale prometteuse » (pp. 1-2). La même année, Samuel Walton fonde Walmart et ouvre son premier magasin de la chaîne à Rogers dans l'Arkansas. Géant de la grande distribution mondiale (2,2 millions de salariés dans plus de quinze pays), coté en bourse, l'entreprise, comptant aujourd'hui plus de 4000 magasins et 1,3 million de salariés aux États-Unis, dont près de 60% de femmes, est particulièrement connue pour ses pratiques de management antisyndicales (LICHTENSTEIN, 2006 ; COUTU, 2007), discrimina-

toires envers les femmes (FEATHERSTONE, 2004) et peu protectrices (« *easy hired, easy fired* » ; EHRENREICH, 2002). Walmart est souvent décrite comme l'archétype de la grande entreprise empruntant en matière salariale la « *low road* » (CARRÉ *et al.*, 2010), pourvoyeuse de « mauvais emplois » (WARHURST *et al.*, 2012) et ayant, durant près d'un demi-siècle, pratiqué avec succès la chasse aux syndicats. Pourtant, au cours de l'année 2012, dans un cadre institutionnel américain particulièrement défavorable aux salariés et aux syndicats, l'entreprise a pour la première fois été confrontée à des formes de contestation d'une ampleur inédite. Comment expliquer cet essor inattendu de la conflictualité au sein des magasins Walmart ? La crise économique de 2008 et la critique du capitalisme financier ont-elles rendu plus audibles les discours des syndicats pour les salariés de Walmart ?

À partir d'une enquête qualitative réalisée auprès des salariés des magasins du groupe Walmart aux États-Unis (voir encadré 1), cet article montre que depuis 2000, l'enseigne connaît des « restructurations discrètes » (CAMPINOS-DUBERNET, 2003), c'est-à-dire peu visibles et difficilement appréhendables, touchant autant le travail que l'emploi. L'annonce tardive ou inexistante de

(*) Centre Maurice-Halbwachs (CMH), École des hautes études en sciences sociales (EHESS); mathocquelet@aol.com
(1) La RCIA a fusionné en 1979 avec l'*Amalgamated Meat Cutters* (AMC) pour former l'*United Food and Commercial Workers* (UFCW).

réaménagements techniques et organisationnels au sein de l'entreprise, le difficile accès à des données sociales chiffrées (effectifs, rémunérations, promotions) et un *turn-over* élevé mais discret, sans licenciements collectifs, fermetures d'établissements ou délocalisations comme dans l'industrie, font la particularité de ces restructurations. Par une contextualisation sociohistorique du cadre organisationnel et syndical dans lequel ces contestations se sont produites, il s'agit, à travers cet article, de nous intéresser au déclenchement des mobilisations nationales, autrement dit d'étudier comment les obstacles verrouillant l'expression des salariés et leur mobilisation collective ont été dépassés.

Une meilleure compréhension des restructurations et de leurs enjeux passe par l'analyse articulée des transformations structurelles de l'entreprise, des mutations organisationnelles et des modes de contestation survenus au cours des années 2000 au sein des hypermarchés Walmart (*Supercenters*) aux États-Unis. Dans cette optique, nous nous intéresserons, tout au long de cet article, au *hiatus* apparu au sein de l'enseigne entre, d'un côté, le fait qu'elle soit exposée à la critique sociale sur son marché domestique et à la nécessité de communiquer auprès de multiples parties prenantes à différentes échelles – actionnaires, clients, élus, organisations non gouvernementales (ONG), communautés – et de l'autre, l'influence croissante du capitalisme financier et des logiques gestionnaires dans la gouvernance de l'entreprise (BAUD, DURAND, 2012).

Nous verrons d'abord que ces deux fronts conduisent la direction à mener des restructurations productives discrètes visant à améliorer la rentabilité de ses grands magasins tout en tentant d'éviter la diffusion des critiques internes et sociétales. Malgré tout, la montée d'une conflictualité au sein de l'entreprise peut être lue comme le fruit direct des mutations du travail et de l'emploi dans les magasins depuis le début des années 2000 et de la remise en question des préceptes de Sam Walton, fondateur de l'entreprise. Ensuite, nous montrerons qu'en dépit de nombreux obstacles endogènes et exogènes, de nouvelles prises propices à la contestation émergent et semblent favoriser la diffusion d'un mouvement collectif proche des syndicats, appelé *Our Walmart*. Il s'agira de comprendre le contexte d'apparition d'une parole collective critique des salariés envers le management de Walmart, les répertoires d'actions utilisés et le rôle spécifique de leurs alliés, syndicats comme associations.

Encadré 1

Méthodologie : étudier la contestation de l'intérieur et de l'extérieur

Cette recherche est le fruit d'une enquête qualitative s'appuyant sur une première série de vingt entretiens semi-directifs, réalisés auprès d'anciens et actuels *hourly associates*, employés occupant des *entry jobs* (*cashiers, stock, seller associates, truck unloaders, zone associates*) et *department managers* travaillant dans des hypermarchés (*Supercenters*). Nous avons également interviewé trois membres de l'association de défense des travailleurs LAANE (*Los Angeles Alliance for a New Economy*), sept syndicalistes et *organizers* de l'UFCW (*United Food and Commercial Workers*), de la FCWA (*Food Chain Workers Alliance*) et de la WWU (*Warehouse Workers United*) ainsi que deux chercheurs spécialistes de la branche.

Menée dans la périphérie de Chicago, Los Angeles et Miami en janvier et février 2010 et dans la périphérie de Los Angeles en avril 2013, notre enquête a aussi consisté en des observations *in situ* du travail dans les grandes surfaces américaines à différents horaires (les *Supercenters* étant le plus souvent ouverts 24 heures sur 24), de réunions stratégiques entre membres des syndicats (*organizers*) et salariés adhérents à *Our Walmart* (leaders locaux), et de manifestations qui se sont déroulées devant des magasins de l'enseigne en avril 2013, dans le sud de la Californie. Alors que les entretiens effectués en 2010 s'attachent particulièrement aux trajectoires professionnelles, au rapport au travail et aux mutations du travail vécues par les salariés, ceux menés en 2013 reviennent sur la naissance du mouvement de contestation ayant débouché sur la création de *Our Walmart* en 2012.

Les données chiffrées proviennent de rapports internes, d'études syndicales et du *Federal Bureau of Labor Statistics*, obtenues en partie grâce à des salariés, syndicalistes, activistes et chercheurs. Enfin, l'analyse des changements organisationnels repose sur les témoignages recueillis lors des entretiens et sur le suivi et l'entrecroisement de discussions ayant eu lieu sur les forums critiques les plus dynamiques depuis 2009 de salariés du groupe (Walmart-blows.com en particulier, actif sur la période 2008-2012 et fermé depuis).

Les principes fondateurs de la « famille » Walmart aux prises avec le capitalisme financier

Les restructurations touchant les *Supercenters* s'inscrivent dans un mouvement devenu permanent, à la fois influencé par une transformation du rapport global entre capital et travail (FREEMAN, 2007), par la remise en question récente du modèle commercial du supermarché – adapté au fordisme (MOATI, 2001) – ainsi que par les possibilités d'augmenter la productivité en magasin, jusqu'à présent restées

au second plan derrière l'optimisation de la chaîne logistique (ASKENAZY *et al.*, 2012). L'analyse des transformations du travail et de l'emploi au sein des magasins nous amène à étudier les mutations des dispositifs et des actes de gestion considérés comme des instruments favorisant l'ordre politique (BOUSSARD, MAUGERI, 2003) au sein de l'organisation et de l'entreprise. Autrement dit, notre première hypothèse interroge les mutations du travail ou restructurations productives en tant que contribution à la remise en question de l'ordre politique dans l'entreprise.

Notre Walmart : une critique des désorganisations du travail

Le mouvement mené à travers la campagne *Our Walmart* depuis 2011 (voir encadré 2) laisse à penser, ne serait-ce que par son nom (littéralement «*Notre Walmart*»), qu'il existe une disjonction forte entre les décisions prises par la direction et la vision que les salariés ont de leur entreprise : il marque ainsi une rupture entre le «*eux*» et le «*nous*» (HOGGART, 1970) et aboutit à deux visions de l'entreprise. De la sorte, il invite à analyser l'évolution du rapport au travail des salariés des magasins au regard des transformations de l'organisation du travail depuis le début des années 2000, période identifiée par tous les anciens salariés rencontrés comme un moment charnière en matière de transformation des normes de travail et d'emploi dans les magasins.

Encadré 2

Des débrayages contre les bas salaires et le manque de respect des managers

En septembre 2012, une quinzaine de salariés du *Supercenter* Walmart de Pico Rivera, situé dans la banlieue est de Los Angeles, demande à la direction de leur magasin que soit organisée une réunion avec l'encadrement. Pour la plupart employés de rayons, ces travailleurs souhaitent faire part à leur hiérarchie de problèmes récurrents : sous-effectif en rayons et managers menaçants. Face au silence de la direction du magasin, repoussant indéfiniment la date d'une éventuelle réunion, un tiers des salariés travaillant le matin (*morning shift*), soit une trentaine de salariés, manifeste le 4 octobre devant le magasin. Fin octobre, 160 employés du secteur du commerce participent, à l'initiative d'employés des *Supercenters* Walmart, à des piquets de grève et à des débrayages devant quelques magasins du groupe dans différents États, certains allant même, comme Colby Harris, employé d'un magasin de Lancaster au Texas, jusqu'à manifester seul devant son magasin⁽¹⁾.

(1) Eidelson J. (2012), «*The Great Walmart Walkout*», *The Nation*.

Ce dernier est l'un des leaders du mouvement *Our Walmart* (*Organization United for Respect at Walmart* [OWM]), fruit d'une campagne syndicale lancée en début d'année 2011 par le principal syndicat des travailleurs du commerce, l'*UFCW*, visant à fédérer et à former à l'action les salariés de l'entreprise ainsi qu'à multiplier les actions locales coordonnées à l'échelle nationale.

Le 23 novembre 2012, journée de soldes au lendemain de *Thanksgiving* (*Black Friday*), lors de laquelle le distributeur enregistre son plus important chiffre d'affaires de l'année, plus de 500 salariés accompagnés de membres de diverses associations et syndicats se mobilisent. Selon *Our Walmart*, son principal instigateur, près de 100 magasins Walmart dans 46 États ont été touchés. Les salariés en grève réclament davantage d'heures de travail, une planification des horaires, de meilleurs salaires, et dénoncent aussi le manque de respect de la part de l'encadrement. En effet, si les clients connaissent l'enseigne pour ses prix bas, ses employés sont, pour leur part, coutumiers des faibles salaires, des assurances santé au coût élevé et d'un dialogue inexistant avec la direction, adepte des représailles (*retaliation*).

Samuel Walton ou le mythe de la « porte ouverte » et du respect des « associés »

Walmart s'est construit sur des principes et outils de gestion définis par son fondateur et patron charismatique, Samuel Walton, tel celui rappelé par OWM dans la «*Déclaration pour le respect*» (*Declaration for Respect*) présente sur le site de l'association⁽²⁾ : «*Écoutez tous les membres de votre entreprise et contribuez par tous les moyens à leur expression.*» Dès les années 1960, Walton met en effet en récit l'histoire et les valeurs de son entreprise en dressant un tableau idyllique des relations entre employeur et employés. Ces derniers sont rapidement rebaptisés «*associés*» (*associates*) et sont mis au travail «*en toute amitié*» (MATHIS, 2007). Partisan d'un partenariat entre employés et direction, Walton instaure une politique de la porte ouverte (*Open Door Policy*) censée les autoriser à s'adresser à n'importe quel niveau hiérarchique, quelle que soit la nature de leurs problèmes⁽³⁾. Ainsi, la gestion des magasins doit se nourrir des initiatives et suggestions des salariés en matière d'organisation du travail (SODERQUIST, 2005). Par ce récit, le dirigeant encourage ses managers et employés à dépasser quotidiennement

(2) http://forrespect.nationbuilder.com/sign_the_declaration; consulté le 3 mars 2014.

(3) «*Si vous avez une suggestion ou un problème, vous pouvez en parler à votre superviseur sans crainte de représailles. Les problèmes peuvent être résolus plus rapidement si vous vous adressez à votre supérieur hiérarchique direct. Toutefois, si vous pensez que ce dernier en est la source ou s'il n'a pas traité votre problème avec attention, vous pouvez vous adresser à n'importe quel supérieur hiérarchique dans l'entreprise. Cette politique garantit que vous serez écouté mais pas que votre point de vue prévaudra*» (Walmart [2006], *Associate Benefits Book*, janvier; traduction de l'auteur).

le rôle correspondant à leur statut dans l'entreprise pour mieux répondre aux variations de l'activité en magasin. Ce partenariat entre direction et employés est inculqué à travers une variété de programmes de formation favorisant un rapport idiosyncrasique à l'entreprise et à sa hiérarchie. En parallèle, l'entreprise se développe rapidement et les incitations salariales sont nombreuses : participation, bonus de performance, remises sur achat mais surtout, Walton s'emploie à impliquer tous les salariés dans une organisation qu'il décrit comme une entreprise atypique, dont tous les membres sont égaux de sorte qu'ils n'auraient nul besoin d'un syndicat pour s'exprimer, et qui est donc loin du modèle tayloriste alors dominant d'organisation scientifique du travail. C'est ainsi que Walton s'est rapidement défini comme un « *servant leader* » (EHRENREICH, 2002), un dirigeant au service de ses associés, leur accordant confiance et responsabilités.

À l'époque, la gestion est relativement décentralisée, puisque les magasins peuvent s'organiser de manière différente en fonction des spécificités sociodémographiques de leur zone de chalandise (WALTON, HUEY, 1992) ; elle est également à la discrétion du directeur et de l'encadrement du magasin, quasiment toujours des hommes, dont le rôle est de compléter ou d'adapter la politique opérationnelle diffusée depuis le siège de Bentonville, Arkansas. Le discours conservateur adressé aux salariés et aux clients, par la mise en avant de valeurs telles que la famille, la foi, ou le respect des traditions, se trouve donc en contradiction avec une gestion libérale des salariés et des points de vente (LICHTENSTEIN, 2006). Et lorsqu'un problème survient dans un de ses magasins, Walton l'attribue généralement aux lacunes des managers : « Prenez soin des vôtres. Traitez-les bien, impliquez-les, et vous ne dépenserez pas tout votre temps et votre argent à embaucher des juristes du travail pour lutter contre les syndicats » (WALTON, HUEY, 1992, p. 130). Et en effet, faire grand cas des employés dans la communication interne a contribué à les mobiliser avec efficacité tout en limitant les contestations internes.

Cependant, après le décès de Samuel Walton en 1992, les principes qu'il avait initialement promus s'érodent peu à peu et ont moins de prise sur le travail réel. Avec l'arrivée de Lee Scott comme président-directeur général (PDG) de l'entreprise en 2000, la nouvelle direction entame un virage radical dans ses relations avec les salariés des magasins dont le rôle dans les activités et dans la communication de l'enseigne se restreint. Le slogan de l'entreprise au cours des années 1980 « Nos associés font la différence » devient dans les années 1990 « Des prix bas en permanence » puis au milieu des années 2000, « Économisez, vivez mieux ». Ces déplacements dans la communication du groupe ont de multiples sources. Auparavant orientée en direction des employés (GIBSON, BLACKWELL, 1999), la communication, accompagnant les changements

technologiques (codes-barres et gestion intégrée des données d'achat et des commandes), a évolué vers la clientèle qu'il s'agit de fidéliser pour connaître ses goûts et améliorer le suivi au plus juste des commandes, des livraisons, des stocks et des volumes de main-d'œuvre. En outre, les actions en justice (plus de 5 000 par an⁽⁴⁾), notamment celles liées aux infractions sur le lieu de travail, se sont multipliées et sont attribuées par la nouvelle direction au modèle Walton⁽⁵⁾. Enfin, l'expansion de l'entreprise à l'international (DURAND, WRIGLEY, 2009), combinée aux économies d'échelle permises par le développement et la mise en œuvre des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), conduit à une rationalisation de la gestion de la main-d'œuvre de l'enseigne sur son marché domestique. Si les principes définis par Walton sont encore présents, ils ne le sont plus, chez les plus anciens, que par des souvenirs de visites de Walton et de ses cadres en magasin. Le pouvoir charismatique laisse place à une structure plus bureaucratique, dont l'objectif prioritaire est l'amélioration de la productivité par la rationalisation croissante des tâches routinières. Les principes et valeurs de Walton ne sont plus valorisés auprès des nouveaux managers recrutés. Les associés se mettent progressivement à considérer les outils censés favoriser l'expression de leurs problèmes, tels que l'*Open Door Policy*, au mieux comme une porte tambour sans issue, au pire, comme un piège tendu par la direction, qui, s'ils l'utilisent, est susceptible de les identifier comme fauteurs de trouble (MATHIS, 2007).

Des « associés » orphelins et une recentralisation de la gestion

Depuis deux décennies, de nombreuses restructurations, faillites, réductions d'effectifs, fusions, rachats ou expansions d'entreprises ont marqué la distribution nord-américaine (GRAFF, 2006). Chez Walmart, il faut attendre la fin du XX^e siècle pour observer un mouvement à la fois lent et beaucoup moins spectaculaire. Alors que la plupart des salariés masculins considéraient Walmart comme un environnement propice à la construction de leur carrière professionnelle (CHARAN, 2006), les mutations survenues depuis le début des années 2000 changent la donne.

(4) Van Riper T. (2005), « Walmart Stands up to Wave of Lawsuits », *Forbes*, 11 octobre.

(5) Parmi les principes définis par le fondateur de l'entreprise, une certaine latitude était en effet accordée aux managers locaux jusqu'aux années 2000. Ainsi, de nombreux aspects ne figurant pas dans les livrets définissant la politique opérationnelle de l'entreprise étaient « à la discrétion du directeur de magasin » : politiques commerciales, tolérance en matière de tenues vestimentaires des employés, polyvalence d'un rayon ou d'une fonction à l'autre, augmentations de salaire. Face à la multiplication des litiges, ce pouvoir local a été restreint par la direction centrale.

Les nouveaux dirigeants estiment indispensable de remplacer les principes de Samuel Walton qui, selon eux, accordent trop de latitude aux directeurs de magasin. Ils les rendent responsables de la publicité négative faite à l'enseigne et des litiges de plus en plus nombreux dans lesquels elle est mise en cause. Les méthodes managériales passées – vision conservatrice, pratiques particulièrement discriminatoires envers les femmes⁽⁶⁾, trop grande liberté accordée à l'encadrement local et abus qui en découlent – sont dénoncées et les politiques internes remaniées en conséquence. Lee Scott, pour se dédouaner, pointe alors du doigt une minorité d'anciens managers bornés (*knuckleheads*) appliquant les méthodes dures (*rogue managers*), caractéristiques de l'ancienne école. En réponse, la direction multiplie les règlements et durcit les injonctions adressées à l'ensemble des magasins. La main-d'œuvre est pour la première fois la cible directe et principale des changements opérés dont l'objectif est par ailleurs un meilleur contrôle des coûts opérationnels. La multiplication des *Supercenters* s'accompagne ainsi d'une baisse du temps dédié aux formations individuelles des managers. Ces *Supercenters* devant gérer des livraisons et des rayons plus importants et la plupart d'entre eux étant ouverts en permanence, leurs *department managers* (chefs de rayon) ont moins de temps à consacrer aux *committees* chargés du recrutement, de la formation (*sponsor*) et de la sécurité au sein du magasin, fonctions chères à Walton. Parmi les principes de base promus par l'ancien dirigeant, l'attention portée au client est devenue prioritaire alors que le respect dû à chaque individu dans les relations entre salariés a disparu des engagements de la direction. Les employés émettent rapidement des réserves, voire des critiques, face aux changements qui remettent en question ce qu'ils nomment « la culture Walton » (MATHIS, 2007).

On ne vieillit plus chez Walmart : les pressions au départ sur les plus âgés

La gestion de la main-d'œuvre en magasin est l'une des principales variables d'ajustement (BEAUJOLIN-BELLETT, 1998; COUTROT, 1998) de restructurations devenues de véritables reflexes inscrits dans une dynamique répétitive, permanente et protéiforme (BEAUJOLIN-BELLETT, GRIMA, 2009). Il faut attendre fin 2005 pour que ces restructurations discrètes, opérées en magasin au nom de la réduction des coûts et de la stratégie financière, soient explicitées par la direction. Le *New York Times* révèle en effet les détails d'un rapport rédigé par Susan Chambers, alors vice-présidente exécutive

chargée des avantages sociaux des salariés⁽⁷⁾. Elle y signale au conseil d'administration de l'entreprise la forte augmentation des coûts liés à l'ancienneté des salariés⁽⁸⁾ ainsi qu'aux avantages sociaux dont ils bénéficient et propose un plan de réorganisation pour les réduire drastiquement. Si une telle fuite a fait scandale une fois relayée par les principaux quotidiens nationaux, Chambers est néanmoins promue vice-présidente du département ressources humaines (*People Division*) et ses suggestions sont appliquées à partir de 2006⁽⁹⁾.

Particulièrement agressive, la refonte des principes de gestion de la main-d'œuvre, du travail et de l'emploi a pour objectif premier la réduction des coûts opérationnels. Cible prioritaire, la main-d'œuvre vieillissante est considérée par la direction comme non rentable notamment parce qu'elle revient cher en dépenses de santé alors que son efficacité n'est pas optimale. De nombreux moyens sont mis en place pour inciter les salarié/es ancien/nes à quitter l'entreprise de leur plein gré : accroître rapidement le taux de temps partiels (qui passe de 20 % à 30 % en un an, avec un objectif de 40 % à deux ans)⁽¹⁰⁾, augmenter significativement le montant des cotisations à une couverture santé⁽¹¹⁾ (de manière générale et, en particulier, dans le cas où le/la salarié/e veut inscrire son conjoint/e) ou le seuil minimum d'heures travaillées par semaine pour pouvoir y prétendre (à partir de 24 heures aujourd'hui). Parallèlement, Walmart cible ses embauches sur de jeunes salariés en meilleure santé, plus productifs et ne faisant que rarement usage des avantages sociaux auxquels ils accèdent de toute façon plus difficilement que leurs aînés.

Dans cette même optique, chaque fonction du magasin est repensée et inclut désormais une proportion non négligeable de tâches physiques de manière à exclure les plus faibles. Les fonctions managériales subissent par ailleurs une refonte. Dès 2004, l'organigramme de tous les nouveaux magasins est réorganisé en fonction d'une nomenclature

(7) Greenhouse S., Barbaro M. (2005), « Walmart Memo Suggests Ways to Cut Employees Benefit Costs », *New York Times*, 26 octobre.

(8) Chambers souligne qu'un salarié ayant sept ans d'ancienneté a un coût, pour l'entreprise, qui est 55 % plus élevé qu'un salarié avec un an d'ancienneté.

(9) « Out with the old Walmart's year-long pursuit of a younger, cheaper workforce », *Walmart Watch report* (rapport publié dans le cadre de la campagne *Walmart Watch* financée par l'UFCW), 2006, 14 p.

(10) En 2005, Walmart, qui avait l'un des taux de salariés à temps plein les plus élevés de la distribution (80 %), vise à le réduire à 60 % dès 2007. Leur taux de rémunération horaire, salaire et avantages sociaux inclus, s'avère significativement supérieur à celui des salariés à temps partiel.

(11) Lorsque l'entreprise affirme en 2006 prendre « historiquement » en charge deux tiers des frais des employés et de leurs familles ayant souscrit à une couverture santé, ce taux est redescendu depuis 2011 à 50 % des frais à hauteur de 6 % du salaire annuel des employés voire, suivant la formule choisie, à 1 000 dollars de couverture.

(6) Au-delà de différences en matière de rémunération, la hiérarchie rend alors difficile aux femmes l'accès aux fonctions d'encadrement et aux programmes de formation des managers, les orientant uniquement vers des formations *merchandising* ou relationnelles (*people issues*) (MATHIS, 2007).

des emplois refondue. De nombreux chefs de rayon (*department managers*) auparavant considérés comme *employees* deviennent des *supervisors*, statut de niveau supérieur qui limite leur possibilité de se syndiquer selon le droit américain (voir encadré 3). Moins nombreux, ils s'occupent de davantage de services et rayons et leurs emplois sont désormais à temps partiel⁽¹²⁾. En outre, la direction opère des modifications d'horaires importantes. Les *department managers* travaillent par exemple trois jours d'affilée suivis de trois jours de repos, sont à leur poste tous les samedis et dimanches et changent toutes les semaines de *shift* (horaires de nuit, matin, après-midi). La diminution du nombre de *department managers* par magasin conduit certains à être rétrogradés employés et d'autres à être promus *zone manager supervisors*, une fonction rémunérée à l'heure qui remplace progressivement celle d'*assistant manager* (chef de secteur payé au forfait et bénéficiant d'une meilleure couverture sociale) et couvre un nombre de rayons plus grand. Enfin, pour la majorité des salariés exerçant les emplois du bas de l'échelle salariale dans l'entreprise – *entry jobs* – comme caissier/ères, associé/es de vente et employé/es chargé/es des stocks (*cashiers, seller associates, stockers*), des expérimentations débouchent sur le chronométrage des tâches et l'adaptation des horaires en conséquence. La gestion automatisée des horaires en fonction des flux de marchandises (*workload driven scheduling*) accroît la variabilité des horaires de travail (*rotating shifts*)⁽¹³⁾. Les horaires fixés selon le principe du « juste à temps » sont censés permettre de réduire les frais de main-d'œuvre tout en améliorant le service aux clients. L'informatisation facilite le contrôle centralisé de ces changements en temps réel. Les *shifts* sont ainsi alloués par des ordinateurs du siège et non plus par le *Store Manager* et l'encadrement, et les salariés disposent d'un numéro vert à appeler en cas d'absence ou de retard. Toute absence d'au moins trois jours est décomptée comme un congé exceptionnel.

En raison de la lourdeur de ces prescriptions, les tâches en magasin sont de moins en moins diversifiées et réduites aux plus simples. C'est ainsi qu'en une décennie, le nombre de *managers* mensualisés

(*salaried*, payés au forfait, comprenant les fonctions de haut encadrement dans les magasins) a considérablement baissé, alors que se généralise le statut de travailleur rémunéré à l'heure (*hourly*), y compris pour des postes de managers. Ces salariés sont dès lors très précaires, sans aucune protection contre le licenciement. Certains rayons spécialisés nécessitant une main-d'œuvre qualifiée, spécialement formée, ou d'autres jugés superflus (confection, consigne, armurerie, laboratoire photographique, centre optique, centre automobile, *greeters*)⁽¹⁴⁾ ont été supprimés dans la plupart des magasins; d'autres ont fusionné, entraînant la réduction du nombre de managers. Cette compression des effectifs, des services et des fonctions hiérarchiques parmi les mieux rémunérées, requérant des formations et compétences spécifiques diminue en conséquence les possibilités de promotion au sein des magasins. De plus, comme la rémunération de chaque fonction est comprise dans une fourchette, une fois le salaire plafond atteint, la rémunération est gelée⁽¹⁵⁾. Enfin, l'abandon des augmentations au mérite et la réduction des heures de travail hebdomadaires complètent l'homogénéisation par le bas du travail et de l'emploi au sein des magasins.

Tout en poursuivant sa croissance au cours des années 2000, Walmart fait face à une dégradation majeure de son image⁽¹⁶⁾. La politique sociale « *low cost* » menée par l'enseigne est totalement assumée puisque le nombre important d'associés qui, avec leurs enfants, dépendent de l'aide publique⁽¹⁷⁾, est mentionné dans les documents officiels. Pour autant, en tant que vice-présidente du département ressources humaines, Susan Chambers suggère de « clarifier et améliorer le message à propos de la couverture santé offerte et [de] s'engager dans une campagne durable de communication. Ce genre de communication nous aidera à recadrer la perception que le grand public a de notre offre en matière de santé. C'est le seul moyen pour nous de l'emporter sur nos détracteurs » (2005, p. 16).

(12) Une partie de leur travail étant prise en charge par les employés situés sous leur responsabilité ou par les structures centralisées, ils voient leurs horaires et tâches de plus en plus planifiés et leur temps de travail réduit. Ce type de réorganisation est appliqué dans toutes les grandes enseignes, en France comme aux États-Unis, depuis la fin des années 1990.

(13) Un employé de rayon travaillant auparavant durant le service du matin va travailler entre 8 heures et 17 heures durant trois jours avant de travailler entre 11 heures et 20 heures. L'amplitude horaire pour une journée standard de neuf heures peut ainsi atteindre les treize heures selon les managers rencontrés, leurs journées de travail débutant dans des intervalles de quatre heures (entre 6 et 10 heures du matin par exemple) pour terminer entre 15 heures et 19 heures.

(14) Le *greeter* est une fonction emblématique de l'enseigne créée dans les années 1980 et récemment disparue. Occupée par des employés de plus de 70 ans souhaitant compléter leur retraite, elle consiste à saluer les clients à l'entrée du magasin à toute heure.

(15) *Walmart Stores Pay Plan 2013*, effectif au 11 novembre 2013. Document fourni par un membre de LAANE.

(16) En 2003, un rapport interne souligne notamment qu'entre 2 et 8% des clients ne font plus leurs achats dans les magasins de l'enseigne en réaction à la multiplication des reportages et articles critiques (FABER, 2009).

(17) Ce même rapport mentionne que 46% des enfants des associés ne sont pas assurés ou bénéficient de *Medicaid*, un programme d'assurance santé subventionné par les États et le gouvernement fédéral destiné aux familles à faibles ressources.

La crise économique : accélérateur des mutations et catalyseur des tensions

De nouveaux profils de salariés

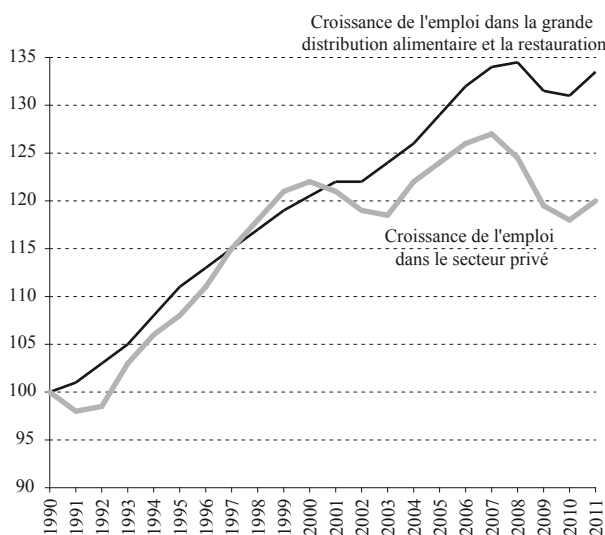
Dès 2008, la récession frappant les États-Unis catalyse ces transformations. Les entretiens que nous avons menés en 2010 en Illinois, Floride et Californie montrent que, sur la période récente, les profils qui ont tendance à être de plus en plus souvent recrutés sont ceux d'étudiants mais aussi d'anciens salariés du secteur bancaire, des assurances ou de l'administration. Contraints de combiner deux ou trois emplois, le plus souvent titulaires d'un diplôme universitaire (*Bachelor* ou *Master Degree*), ces nouveaux associés ont connu, peu avant leur embauche, une interruption brutale de leur carrière. Renouvelant sa main-d'œuvre, profitant d'un *turn-over* de 40%⁽¹⁸⁾ (LICHTENSTEIN, JOHANSON, 2011), Walmart intègre ces nouveaux profils à différents échelons hiérarchiques avec pour effet de nourrir les tensions internes. Dans cette période de crise économique, les nouveaux arrivants font souvent preuve d'un grand zèle alors que les emplois dans la grande distribution, s'ils ne sont pas épargnés, s'avèrent parmi les moins touchés par la récession qui sévit depuis 2008 (voir graphique 1). Généralement recrutés à temps partiel, beaucoup sont en sous-emploi et tentent, en se rendant disponibles, flexibles et polyvalents, d'accéder au temps plein. Ils doivent adapter l'organisation de leur journée de travail aux imprévus, en particulier aux aléas liés aux livraisons, aux mises en rayon ou à l'encaissement. Très peu informés, leur embauche ne faisant l'objet, selon les principes de *l'employment at will*, d'aucun contrat signé, certains des associés interrogés apprennent au bout de quelques semaines de travail à temps complet (quarante heures hebdomadaires) qu'ils travailleront à temps partiel (d'une vingtaine à une trentaine d'heures) et que les heures effectuées lors des premières semaines seront déduites des semaines suivantes en fonction de l'activité du magasin. Ils ne découvriront que plus tard, que l'embauche sur un emploi d'entrée à plein-temps est désormais le plus souvent réservée aux postulants acceptant de travailler de nuit (*overnight shift*).

2012 : difficultés financières et fronde des actionnaires

Après une décennie de transformations majeures, l'année 2012, qui marque les cinquante ans de l'entreprise, semble cristalliser toutes les difficultés (MARSHALL, 2012) : émergence d'affaires de

corruption dans les activités internationales du groupe (violation du *Foreign Corrupt Practices Act* au Mexique); doutes et révoltes sans précédent des actionnaires face à l'absence de stratégie crédible⁽¹⁹⁾, aux résultats négatifs de l'activité des hypermarchés sur les trois dernières années et au faible rendement de l'action⁽²⁰⁾ comparé à celui des principales entreprises du secteur; multiplication des débats politiques sur la responsabilité des grandes sociétés (*corporations*) dans les inégalités économiques et sociales croissantes, en lien avec l'activisme politique pro-républicain des héritiers Walton⁽²¹⁾; et coups de projecteurs médiatiques sur les manifestations de mécontentement des salariés des entrepôts et magasins, y compris des sous-traitants, sur l'ensemble du territoire nord-américain, notamment lors du *Black Friday*.

Graphique 1 : Évolution comparée de la croissance des emplois dans la grande distribution alimentaire / restauration et dans le secteur privé (en %), 1990-2011



Source : Bureau of Labor Statistics, 2012.

(19) Près du tiers des actionnaires externes s'est opposé aux renouvellements des mandats du PDG Mike Duke et de l'ancien PDG Lee Scott en tant que membre du conseil d'administration; de même, Rob Walton, président du conseil d'administration et Chris Williams, président du comité d'audit n'ont pas été reconduits dans leurs fonctions.

(20) Le retour sur investissement (RSI ou ROI en anglais, *Return On Investment*) a ainsi chuté de 20% en 2007 à 18% en 2013 alors que le « ratio cours/bénéfices » (C/B ou PE, *Price Earning ratio*) est divisé par deux entre 2004 et 2012.

(21) Walmart est l'un des soutiens les plus fidèles du parti républicain; la famille Walton compte parmi ses principaux donateurs, finance la plupart des campagnes locales ou nationales de ses représentants et contribue à son expansion dans un grand nombre d'États du Sud des États-Unis (LICHTENSTEIN, 2006). Pour autant, il s'agit là d'une relation non exclusive puisque Hilary Clinton a siégé six ans (1986-1992) au conseil d'administration. Au moment où son mari est élu gouverneur de l'Arkansas, région d'origine de l'entreprise, elle devient la première femme nommée pour siéger parmi les quinze membres du conseil d'administration.

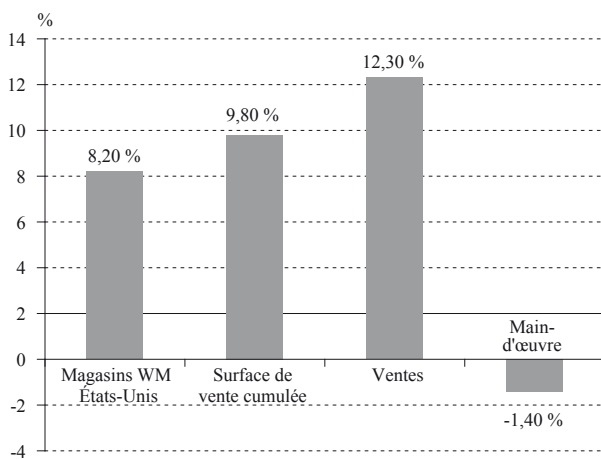
(18) En 2001, l'ancienneté moyenne était d'environ trois ans et huit mois avec de grandes disparités entre les femmes (entre deux et trois ans en moyenne) et les hommes (entre quatre et cinq ans en moyenne) (DROGIN, 2003). Aujourd'hui, très peu d'employés interrogés en magasin dépassent les quatre ans d'ancienneté.

Face à ces difficultés entraînant une perte de confiance des actionnaires institutionnels, la direction tente de convaincre en multipliant les opérations sur différents fronts. Elle procède régulièrement au rachat d'actions et à leur destruction pour favoriser à la fois une hausse mécanique de leur cours et une augmentation du bénéfice par action⁽²²⁾. Elle multiplie les acquisitions internationales à la croissance rapide mais qui dégagent de faibles profits (MARSHALL, 2012). En outre, la pression actionnariale s'accroît de nouveau sur son marché domestique qui représente encore 75 % des bénéfices du groupe. Les réductions des coûts d'exploitation impliquent en magasin une productivité du travail accrue qui entraîne de sérieux problèmes organisationnels dus au manque de personnel. Le modèle commercial qui se redessine par défaut dans les *Supercenters* est officiellement acté dans un projet de nouveau format de magasin censé permettre un meilleur retour sur investissement.

Du « cercle vertueux de la productivité » à la dégradation du service au client

Lorsque l'on interroge les salariés les plus anciens sur les mutations de leur travail, ils estiment en premier lieu que, pour une quantité de travail identique, la main-d'œuvre a décliné en magasin de près de 20 % au cours de la dernière décennie. Cette nouvelle donne implique non seulement davantage de flexibilité horaire, de polyvalence et d'entraide contrainte entre rayons et services, mais aussi de tensions avec le management et la clientèle. L'évolution comparée des ouvertures de magasin, de l'accroissement des surfaces de vente et des effectifs rejoint le constat des salariés rencontrés (voir graphique 2).

Graphique 2 : Évolution du nombre de magasins, des surfaces de vente, des ventes et de la main-d'œuvre des magasins Walmart aux États-Unis, 2008-2012



Source : UFCW (MARSHALL, 2012).

(22) Au troisième trimestre 2012, le contrôle de la famille Walton se renforce; elle détient désormais 50 % d'actions alors que le nombre d'actions en circulation a fortement diminué entre 2010 et 2013.

Si l'on constate une augmentation du nombre de magasins (+ 8,2 %), des surfaces de vente (+ 9,8 %) et des ventes (+ 12,3 %) aux États-Unis entre 2008 et 2012 – Walmart tirant profit de son fort potentiel de développement sur le territoire américain –, cela s'accompagne d'une baisse des effectifs de 1,4 % sur la même période. Les dirigeants affirment, quant à eux, que de telles compressions de la main-d'œuvre n'affectent pas l'organisation des magasins ni le service à la clientèle. Elles participeraient au contraire au « cercle vertueux de la productivité » – *productivity loop* (MARSHALL, 2010) – en permettant à l'enseigne de proposer des prix bas, ce qui tire la fréquentation des magasins et des ventes vers le haut et contribue à une nouvelle baisse des prix. Cependant, une étude menée auprès de 200 fournisseurs par le journal spécialisé *Retailing Today*⁽²³⁾ souligne une dégradation de la gestion des magasins (baisse dans la qualité du référencement et dans la présence de leurs produits en rayon) sans qu'aucune mesure ne soit prise pour remédier à la situation. Pour les salariés, le cercle vertueux est au contraire un cercle vicieux. Le sous-effectif toujours plus important entraîne une dégradation des conditions de travail et d'emploi, des problèmes d'absentéisme, une augmentation de la pression des managers de proximité (surveillance permanente) sur les employés les plus vulnérables pour pallier les manques en main-d'œuvre à différents horaires et dans différents rayons. Les tensions entre collègues se multiplient, qui concernent l'entraide et la quantité de travail réalisée par chacun. Enfin, en raison du manque d'employés disponibles et des pénuries de produits en rayon, les conflits avec la clientèle sont de plus en plus fréquents; les employés, trop peu nombreux, ne peuvent être présents dans tous les rayons et services du magasin en même temps, tout en mettant en rayon les marchandises pourtant présentes en réserve.

L'afflux de nouveaux embauchés depuis 2008 a contribué à nourrir les tensions avec les managers et l'insatisfaction des plus anciens, qui voient les maigres avantages et égards dont ils bénéficiaient auparavant progressivement disparaître: moindres possibilités de promotion pour les hommes peu diplômés, salaires à la baisse pour tous, moindre couverture santé mais aussi, plus symboliquement, comme le souligne un manager présent depuis seize ans, suppression du bon d'achat donnant droit à une dinde à *Thanksgiving*. De nombreux/euses salarié/es, notamment des femmes faiblement « employables » (mères seules, ou femmes issues des minorités ethniques), se montrent tout de même résigné/es

(23) « Working with Walmart. Supplier Survey 2012 », *Retailing Today*, décembre 2012.

ou reconnaissant/es de ne pas avoir été renvoyé/es dans un contexte de récession majeure⁽²⁴⁾.

Mais ces nouvelles recrues apportent également, en raison de leur profil, de nouvelles ressources pour l'expression d'insatisfactions collectives. Ceux qui proviennent d'autres secteurs (banque, télécommunications, secteur postal), peuvent comparer les pratiques de management de Walmart à celles de leurs anciennes entreprises à la culture syndicale ancrée. Ils travaillent aux côtés de salariés plus anciens pour lesquels la perspective d'une contestation est difficilement imaginable, d'autant qu'ils n'ont jamais rencontré de syndicat. Ils peuvent simplement évaluer les transformations de l'entreprise à l'aune de la période antérieure. Alors que leur emploi chez Walmart n'avait d'autre but que de financer leurs études, de nombreux étudiants finissent par en faire leur activité principale faute de perspectives d'embauche à court terme dans leur domaine de spécialité. S'il n'est bien sûr pas écrit qu'une telle variété de trajectoires conduise automatiquement à la mobilisation, leur rencontre inédite au sein des *Supercenters* est un catalyseur d'expression d'insatisfactions partagées. Elles deviennent un mouvement collectif organisé au niveau national par la rencontre avec une stratégie offensive de syndicalisation ciblée sur Walmart.

De nouvelles prises à la contestation dans une entreprise globale de service

Outre la dénonciation du fossé se creusant entre salariés et direction sur la conception du travail et de l'entreprise, la campagne *Our Walmart* (l'adjectif possessif n'est pas anodin) témoigne d'une volonté de prendre la parole (*stand up, speak up*). Cependant, *Our Walmart* n'est pas un mouvement spontané de salariés mais avant tout une campagne de syndicalisation, appelée *organizing*, menée par l'UFCW.

Syndiquer un bastion de l'antisyndicalisme : une bataille symbolique

Un contexte législatif peu favorable

Malgré une tradition de luttes dures, le mouvement syndical nord-américain s'est effrité. Depuis les années 1960, la baisse de la syndicalisation de la main-d'œuvre est régulière, particulièrement dans le secteur privé où, à la fin des années 2000,

elle atteint moins de 8% contre plus de 35% dans les années 1950⁽²⁵⁾ (SAUVIAT, LIZÉ, 2010). D'après les lois encadrant le travail aux États-Unis, aucune négociation avec une organisation syndicale ou avec des salariés ne peut aujourd'hui avoir lieu au sein du géant de la distribution sans que la direction ne l'autorise (voir encadré 3). La législation, qui est donc plutôt favorable aux dirigeants, permet à *Walmart* de licencier aisément des salariés aux velléités revendicatives et d'organiser en toute quiétude des réunions internes promouvant l'antisyndicalisme. En l'absence de syndicat, il n'existe aucune négociation d'accord collectif au sein de l'entreprise. L'employeur peut décider seul de modifications apportées aux grilles de salaire, primes, promotions ou aux mesures de protection sociale même si des lois fédérales ou propres à chaque État définissent des minima. En matière de rémunération horaire, Walmart propose des salaires d'entrée légèrement supérieurs au minimum légal dans chaque État pour en faire un argument de recrutement comme de légitimation de ses pratiques. Le contexte institutionnel, auquel s'ajoutent les spécificités organisationnelles de Walmart, n'est pas propice au déclenchement de grèves qui demeurent des événements rares.

Jusqu'à présent, l'antisyndicalisme radical pratiqué par *Walmart* a toujours réussi à mettre rapidement un terme à toutes les contestations, notamment par le déploiement de nombreux consultants juridiques au cours des années 1990 (LOGAN, 2002; JULLIARD, 2013), empêchant toutes les tentatives d'implantations locales ou, plus récemment, grâce à un *turn-over* élevé : l'entreprise a préféré sacrifier une partie de son efficacité pour bénéficier d'une main-d'œuvre plus docile. D'autres mesures, plus radicales, ont servi d'exemples afin de décourager toute nouvelle tentative de syndicalisation. Les plus célèbres se sont soldées par la suppression des rayons de boucherie traditionnelle (*meat cutting departments*) de l'ensemble des magasins américains en 2000 après que des salariés des rayons de boucherie au Texas ont cherché à se syndiquer, et par la fermeture immédiate et définitive d'un magasin canadien en 2005 à Jonquière au Québec après l'obtention de l'accréditation syndicale du magasin (COUTU, 2007). Ces deux cas extrêmes de restructurations et fermetures d'établissement par Walmart, non pour des raisons économiques mais bien par idéologie, s'appuient sur la faiblesse du droit du travail nord-américain.

(24) En 2013, l'Illinois et la Californie figuraient, avec un taux de chômage de 9,2% et 8,9% (contre 4,6% et 4,9% en 2006) parmi les cinq États les plus touchés par le chômage après la crise de 2008. (Source : *Bureau of Labor Statistics*; <http://www.bls.gov/lau/lastrk13.htm>, consulté le 7 avril 2014.)

(25) Chiffres d'autant plus bas que, dans le système nord-américain, seuls les salariés syndiqués sont couverts par les accords collectifs.

Encadré 3

Les principales lois régissant le droit du travail aux États-Unis

Le système syndical américain est moniste : une fois élu, le syndicat est le seul interlocuteur de l'employeur et la décision de rejoindre un syndicat se prend collectivement. Par ailleurs, seuls les salariés syndiqués sont couverts par les accords négociés.

En 1935, le *National Labor Relations Act* ou loi Wagner oblige dans un premier temps tout employeur à négocier avec un syndicat dès lors qu'au moins trois salariés l'ont désigné comme leur représentant. Il interdit toute forme de discrimination à l'encontre des salariés syndiqués. En 1947, la loi Wagner est amendée. Le *Labor Management Relations Act*, ou loi Taft-Hartley, limite le pouvoir des syndicats qui ne peuvent plus exiger que chaque nouvel embauché soit syndiqué; de plus, afin d'assurer l'indépendance des syndicats vis-à-vis des employeurs, ils ne peuvent accueillir dans leurs rangs des salariés en position d'autorité sur d'autres et considérés comme proches de la direction (*supervisors*).

Les relations de travail et les conflits entre direction et syndicats sont arbitrés par le *National Labor Relations Board* (NLRB), instance fédérale en charge de poursuivre chacune des parties en cas de violation de la législation et de contrôler le processus de désignation d'un syndicat. Comme indiqué ci-dessus, pour pouvoir se syndiquer, un groupe de salariés d'une même entreprise doit, au préalable, procéder au choix d'une organisation syndicale; puis, 30 % des salariés doivent signer une carte d'autorisation qui indique leur volonté de se syndiquer. Le NLRB décide ensuite de l'opportunité et de l'organisation d'une élection et de son périmètre (tout ou partie des établissements de l'enseigne, tout ou partie des salariés en fonction de leur type de contrat par exemple), tous les salariés de ce périmètre ayant alors à se prononcer sur leur volonté d'être ou non représentés par le syndicat à l'origine de la procédure.

Comme le soulignent Lucy ^{AP}ROBERTS et Maud SIMONET (2009), les arbitrages relatifs aux contours de l'unité de négociation ont un impact considérable sur les chances de succès d'une campagne syndicale. Le NLRB peut choisir de ne pas valider la demande si les catégories d'employés réunies (fonctions, niveaux de formation, de rémunération, conditions de travail) ne lui paraissent pas pertinentes. En cas de validation, il fixe une date pour le vote et contrôle son bon déroulement. S'il y a plus de 50 % de signataires de cartes d'autorisation, l'employeur peut reconnaître directement le syndicat mais, dans la plupart des cas, il attend la tenue d'une élection. Enfin, une fois élu, le syndicat est accrédité, généralement pour trois ans et doit, tout comme l'employeur, négocier de bonne foi des accords collectifs au cours de sa première année d'exercice. S'il ne parvient pas à conclure un accord avec la direction au bout d'un an, cette dernière n'ayant que peu d'intérêt à le faire, il perd son statut de représentant des salariés.

Dans les faits, force est de constater que le droit de propriété l'emporte bien souvent sur la démocratie en entreprise et ce, depuis bien longtemps. Dans les années 1960, le *shopping center*, première forme de centre commercial (*mall*) périurbain fait son apparition; il a pour caractéristiques de rassembler plusieurs enseignes et donc de concentrer de nombreux travailleurs. C'est pourquoi, l'enjeu de l'une des principales luttes de la RCIA concerna le droit d'approcher les salariés sans être arrêté pour violation de propriété (HARRINGTON, 1962). De nos jours, les militants syndicaux ne sont toujours pas autorisés à démarcher dans les magasins ni à obstruer le passage des clients qui y entrent et en sortent. Ils ne peuvent s'adresser aux salariés qu'en dehors de leur lieu de travail alors que les employeurs ne se privent pas d'organiser, comme chez Walmart depuis la fin 2012, des réunions obligatoires, animées par des cadres venus spécialement du siège, pour prévenir les employés contre le « danger » que représentent les syndicats pour eux-mêmes et pour l'avenir de l'entreprise. Au même moment, chez Walmart, ont été installés des écrans dans les salles de pause, qui diffusent en permanence des messages sur les syndicats et le mouvement OWM, accusé de répandre des mensonges et proférer des calomnies à l'encontre de l'enseigne pour rallier de nouveaux salariés à sa cause et prendre leur argent. Effet collatéral non prévu par Walmart, révélé par nos entretiens les plus récents : une telle débauche d'efforts contribue à informer les employés des critiques dont l'entreprise fait l'objet et à faire découvrir OWM à ceux qui n'en avaient pas encore entendu parler.

Enfin, en matière de droit de grève, tout syndicat (défini par le NLRB comme « toute organisation ou comité auquel participent des salariés, créé dans le but principal ou secondaire de traiter avec les employeurs à propos d'abus en matière salariale notamment liés au salaire, au taux de rémunération, aux horaires ou aux conditions de travail »⁽¹⁾) est censé, lorsqu'il a tenu un piquet de grève pendant au moins trente jours, demander aux salariés de signer une pétition qui lui accorde le droit de les représenter⁽²⁾. *Our Walmart*, en tant qu'association organisée en centres locaux d'aide aux travailleurs (*worker center*), est considéré comme une organisation à but non lucratif et échappe ainsi à la législation.

(1) « National Labor Relations Act », section 2 (5); consulté le 3 mars 2014 à l'adresse : <http://www.nlr.gov/resources/national-labor-relations-act> (traduction de l'auteur).

(2) National Labor Relations Board, « Recognitional picketing »; consulté le 5 mars 2014 à l'adresse : <http://www.nlr.gov/rights-we-protect/whats-law/unions/recognitional-picketing-section-8b7>

La critique sociale désamorçée et récupérée par la communication d'entreprise

En dépit de leur multiplication au milieu des années 2000, les campagnes critiques envers les pratiques de Walmart s'avèrent peu efficaces. *Wake Up Walmart*, affilié à l'UFCW, et *Walmart Watch*, ONG⁽²⁶⁾ liée au SEIU (*Service Employees International Union*), reposent sur de nouvelles approches qui visent non plus un secteur ou une branche dans son ensemble mais plus directement certaines entreprises emblématiques (*corporate campaign*) en dénonçant leurs pratiques : *Walmart Watch* est ainsi créée, selon ses fondateurs, « dans le but d'étudier l'impact des grandes entreprises sur la société afin de développer de nouveaux standards pour des entreprises plus responsables⁽²⁷⁾ ». Mais, bien que ces initiatives syndicales aient pour but premier de favoriser une émulation au sein des communautés locales, elles demeurent au stade de campagnes de relations publiques en produisant de nombreux rapports sans pour autant parvenir à fédérer localement les nombreux acteurs impliqués, dans la mesure où elles s'adressent aux consommateurs citoyens avant de cibler les employés.

En parallèle, afin de redorer son image auprès du public, l'enseigne fait appel à un cabinet spécialisé dans les relations publiques⁽²⁸⁾. Le « nouvel âge de Walmart » s'ouvre sur un changement de communication radical, autour du développement durable et des communautés locales. L'entreprise souhaite ainsi convaincre qu'une nouvelle manière de vendre, qui prend en considération les dimensions sociales et environnementales de l'activité, est possible et souhaitable. Critiqué par les porte-parole de l'association *Wake Up Walmart* en 2008, le nouveau PDG Mike Duke affirme alors qu'« on ne peut créer de fausse image, d'autant moins dans un monde de transparence tel que le nôtre » (FABER, 2009). Pourtant, quelques années auparavant, *Walmart* a fondé, en collaboration avec l'entreprise de relations publiques Edelman, le groupe de défense *Working Families for Walmart* (WFWM).

Ce collectif virtuel⁽²⁹⁾ relève en fait de l'*astroturfing*⁽³⁰⁾, mouvement en apparence populaire et spontané, construit de toutes pièces par l'entreprise et censé se répandre *via* internet. La manipulation n'est découverte par la presse qu'un an plus tard⁽³¹⁾. Cette dernière révèle, par la même occasion, qu'un second site de défense de *Walmart*, *Paid Critics* (dont l'objectif est de lever le voile sur les liens financiers entre les mouvements critiquant la marque et les organisations syndicales), ainsi qu'un blog, *Walmarting accross America* (journal en ligne d'un couple traversant les États-Unis en camping-car et faisant étape sur les parkings des magasins de l'enseigne), sont également administrés et rédigés par des employés du groupe Edelman.

En outre, la multiplication des contentieux collectifs (*class actions*) lancés par des salariés contre le groupe Walmart à partir des années 1990 rencontre à son tour d'importants obstacles. Tout d'abord, l'entreprise fait l'objet du procès pour discrimination systématique à l'égard du personnel féminin, en matière de rémunérations et de promotions, le plus important, en nombre de plaignantes, de toute l'histoire des États-Unis (FEATHERSTONE, 2004). *Walmart Versus Dukes*, qui repose sur une expertise sociologique réalisée par William Bielby⁽³²⁾, implique 1,6 million de salariées et ex-salariées de l'enseigne. La plainte en nom collectif est finalement déboutée par la Cour suprême en juin 2011 car les juges estiment que les plaignantes, employées dans différents magasins, ne peuvent toutes avoir été discriminées pour le même motif⁽³³⁾. C'est le même type d'arguments que Walmart utilise en 2006 pour se défendre dans un second procès majeur qui rassemble les plaintes de près de 200 000 anciens et actuels salariés (*Braun Vs. Walmart*) dénonçant le non-paiement d'heures de pause et d'heures supplémentaires. Leur demande est considérée comme recevable par les juges de la cour de Pennsylvanie. Suite à ce verdict confirmé en appel, Walmart opère alors un virage radical en matière de respect de la législation sur les pauses, qui lui permet de mener à bien, discrètement, ses restructurations en magasin sans risquer de s'exposer à la critique.

(26) Fondée en 2005 par le CCCE (*Center for Community and Corporate Ethics*), organisation à but non lucratif.

(27) *Walmartwatch.com*, consulté le 8 novembre 2009. Site fusionné depuis avec *makingchangeatwalmart.org*

(28) Jusqu'alors particulièrement centralisée autour du siège de Bentonville et de l'État de l'Arkansas, la communication de l'entreprise est alors confiée à *Daniel J. Edelman Public Relations*, notamment connu pour avoir travaillé pour l'industrie du tabac à la fin des années 1980 et pour Microsoft à la fin des années 1990 lors des plaintes anti-trust (*Daniel Edelman on PR and Why it's a Powerful Alternative to Advertising*, publié dans *knowledge@emory*, Emory Goizeta Business School, 12 janvier 2005).

(29) N'ayant pas les statuts d'organisation à but non lucratif, WFWM n'est pas soumise à l'obligation de révéler ses sources de financement. Nulle part, son site internet ne mentionne ses liens étroits avec Walmart et le groupe Edelman, de sorte que le grand public est porté à croire qu'il s'agit d'une organisation défendant spontanément l'entreprise face aux critiques.

(30) Désigne, par la marque de pelouse synthétique (*Astroturf*), des mouvements citoyens (*grassroots*) artificiels.

(31) « PR Firm Admits it's Behind Walmart Blogs », *CNN Money*, 20 octobre 2006.

(32) Source : Expert report William T. Bielby, Betty Dukes *et al.* v. Walmart Stores Inc., 3 février 2003. Disponible en ligne à l'adresse : http://www.walmartclass.com/all_reports.html ; consulté le 7 avril 2014.

(33) Décision de la Cour suprême des États-Unis, *Walmart Stores, Inc. V. Dukes et al.*, n° 10-277, 20 juin 2011.

Même si les militants syndicaux ou associatifs parviennent parfois, par leurs campagnes de mobilisation, à atteindre leur but qui est de dénoncer les pratiques du management et d'amener à une prise de conscience des salarié/es, Walmart continue d'innover en choisissant de s'adapter rapidement à la critique sociale. Renonçant aux infractions fréquemment commises et constatées à l'endroit des emplois à bas salaire (BERNHARDT *et al.*, 2009)⁽³⁴⁾, Walmart applique désormais si strictement le droit du travail qu'il en vient à se retourner contre ses propres salariés. Comme le souligne Betty, *Seller Associate* dans l'Illinois, «*les salariés ont une heure de pause pour le repas et deux autres pauses de quinze minutes. La direction insiste pour qu'on les prenne. Tout manquement est puni par un renvoi. Beaucoup oublient de la prendre ou la prennent après la cinquième heure de travail et ça c'est un manquement grave*» (février 2013).

Lutter contre «l'effet Walmart» sur les services : les enjeux pour l'UFCW

Les avertissements figurant aussi bien sur les tracts qu'en bas de page du site internet de l'association précisent que *Our Walmart* a pour seul but d'aider les salariés à améliorer leurs conditions de travail et d'emploi et n'a aucunement l'intention de former un syndicat représentant les salariés du groupe lors de négociations salariales⁽³⁵⁾. L'apparition de ce message fait suite à une plainte adressée le 20 novembre 2012 par Walmart au *National Labor Relations Board* (NLRB) : l'entreprise reproche en effet à l'UFCW, fondateur et principal financeur de *Our Walmart*, d'avoir enfreint le *National Labor Relations Act* car, pendant plus de trente jours, elle a organisé des manifestations devant les magasins et aurait cherché à être reconnue comme syndicat représentatif sans passer par une pétition et par des élections (voir encadré 3). Fin janvier 2013, le verdict du NLRB est suspendu sous réserve que l'UFCW nie publiquement ces accusations et s'engage à ne pas s'impliquer dans un conflit qui atteindrait soixante jours de piquet de grève⁽³⁶⁾.

(34) Non-respect du salaire minimum, de la rémunération des heures supplémentaires, des heures de pauses (notamment de la pause déjeuner), travail dépointé (*off the clock*), prélèvements illégaux sur la fiche de paie, etc.

(35) «L'objectif de *Our Walmart* est d'aider les employés de Walmart, en tant qu'individus ou groupes d'individus, dans leurs démêlés avec Walmart pour tout ce qui relève du droit du travail, et de les soutenir dans les efforts qu'ils entreprennent pour que Walmart s'engage publiquement à respecter le droit du travail. *Our Walmart* ne souhaite nullement que Walmart le considère comme un représentant des employés de l'enseigne, pas plus qu'il ne souhaite négocier avec Walmart» (traduction de l'auteur).

(36) Source : <http://www.nlr.gov/news-outreach/news-story/nlr-charge-alleging-illegal-picketing-wal-mart-held-abeyance>; consulté le 5 mars 2014.

L'UFCW partage avec *Our Walmart* la volonté de faire reconnaître à Walmart devant tous qu'il doit respecter la législation et les normes de travail. Deux autres enjeux majeurs commandent l'intérêt de l'UFCW pour OWM. D'une part, l'entreprise compte 2,2 millions de salariés alors que huit des plus grands distributeurs américains réunis (*Target, Costco, Kroger, Safeway, Supervalu, CVS, Walgreen* et *Rite Aid*) en représentent un peu moins d'1,8 million. Le potentiel de Walmart en matière d'adhésions syndicales est donc sans équivalent. D'autre part, les principales enseignes les plus syndiquées de la branche exercent, depuis les années 2000, des pressions sur le travail et sur l'emploi, si bien que l'UFCW a davantage cherché à retenir les salariés syndiqués qu'à fédérer de nouvelles recrues. En Californie par exemple, suite à la multiplication du nombre de magasins Walmart à la fin des années 1990, différentes chaînes déjà implantées et dont une partie des employés est syndiquée (*Ralphs, Albertsons, Vons*) dénoncent une concurrence déloyale, les bas prix pratiqués par l'enseigne de Bentonville étant, selon eux, liés au fort *turn-over* et aux faibles salaires corrélés à l'absence de syndicat. L'«effet Walmart» (FISHMAN, 2006; LICHTENSTEIN, 2006) opère alors. Les enseignes concurrentes syndiquées en viennent donc à compresser les coûts opérationnels, comme le leader du secteur. Suite à la logique de nivellement par le bas des conditions de travail et d'emploi dans les magasins, les syndicats en viennent à limiter leur action à la défense des intérêts des salariés déjà adhérents. Richard, trésorier d'un syndicat local majeur du sud de la Californie, indique que la plus longue grève qui ait eu lieu dans le secteur aux États-Unis s'est déroulée autour de Los Angeles entre octobre 2003 et février 2004. Selon lui, «*les membres du syndicat ont payé un prix important mais ils ont obtenu une amélioration de leur assurance santé et de leur pension*» (février 2010).

Toutefois, malgré cette longue grève qui a impliqué 70 000 membres de l'UFCW répartis dans 900 magasins et l'enthousiasme affiché par notre interlocuteur, la pression exercée par les directions des enseignes sur l'UFCW l'a pourtant contrainte à accepter le principe des «deux tiers» (CARRÉ *et al.*, 2010) : dans l'accord signé entre les distributeurs et l'UFCW, il est notamment prévu que les avantages sociaux et les salaires soient garantis pour les deux tiers de salariés les plus anciens ; le tiers restant de nouveaux salariés est pour sa part soumis à un régime beaucoup moins favorable. Ainsi, leur salaire est amputé d'environ 45 %, et comprend une couverture santé moindre et une part d'intéressement réduite. En outre, l'éligibilité des salariés aux droits à la retraite est repoussée de sept ans environ pour la plupart d'entre eux. Enfin, une grande majorité des anciens, qui appartiennent pourtant au «haut du panier», consentent

à une flexibilité accrue de leurs heures de travail et acceptent un emploi à mi-temps, ce qui augmente mécaniquement le nombre d'heures allouées aux nouveaux salariés – ceux du dernier tiers –, heures de travail moins coûteuses pour l'employeur (GIBSON, 2004). En réponse aux critiques, l'UFCW a affirmé avoir mis un terme à cette hémorragie des droits, qui « se serait achevée par la disparition des prestations de santé et de retraite pour tous les employés⁽³⁷⁾ ». Mais il semble tout de même difficile, dans un tel contexte, de rallier de nouveaux membres.

Les syndicats du secteur de la distribution, tels que le SEIU et l'UFCW, animés par la volonté de ne pas perdre leurs adhérents et l'espoir d'en rallier de nouveaux, ont concentré leurs attaques sur Walmart : ils se sont ainsi interrogés sur les possibilités de syndicalisation des salariés de Walmart (RATHKE, 2005) et ont multiplié les campagnes critiques dénonçant l'influence socio-économique néfaste de l'enseigne. Une telle stratégie est directement liée aux bouleversements qui traversent le syndicalisme américain. En particulier, le monopole de la plus grande centrale syndicale américaine depuis 1955, l'AFL-CIO (*American Federation of Labor & Congress of Industrial Organizations*), est remis en question ; en effet, en 2005, les principaux syndicats de travailleurs agricoles (*United Farm Workers*), de routiers (*International Brotherhood of Teamsters*) et des services, dont l'UFCW et le SEIU, ont quitté l'AFL-CIO pour former la CWF (*Change to Win Federation*), notamment en raison de désaccords sur les orientations stratégiques. Si l'AFL-CIO reconnaît l'importance de la syndicalisation des travailleurs immigrés dans les emplois faiblement rémunérés (VOSS, SHERMAN, 2000), la CWF en fait une priorité en s'appuyant sur des stratégies d'*organizing*, c'est-à-dire en tentant de relancer un syndicalisme de contestation sociale (FANTASIA, VOSS, 2003) face aux tentatives peu fructueuses de renouvellement du syndicalisme de métier portées par l'AFL-CIO. La campagne OWM s'inscrit dans cette dynamique.

Quelles stratégies syndicales pour infiltrer le bastion Walmart ?

Depuis la fin des années 2000, Walmart semble plus exposé que jamais aux critiques extérieures réclamant plus de justice sociale, qui s'inscrivent dans un contexte de mise en place progressive du *Patient Protection and Affordable Care Act* (PPACA ou *Obamacare*) au niveau fédéral et de réapparition de formes de protestations populaires contre la finance et les multinationales

(mouvement *Occupy* et, plus récemment, *Fight for 15* et la mobilisation des salariés des fast-foods). Menée sur le terrain, la campagne *Our Walmart* partage ainsi avec le mouvement *Occupy* la rhétorique de « justice économique » (les salariés mobilisés arborant des t-shirts estampillés « *How the 1% hurts the 99%* »). Elle ambitionne avant tout d'attirer l'attention du grand public sur des travailleurs à bas salaires, souvent invisibles, qui sont majoritairement des femmes et issus de minorités ethniques. La campagne *Our Walmart* s'inscrit dans une approche pragmatique de syndicalisation pilotée par l'UFCW ; elle combine une impulsion nationale inspirée de groupes de défense des travailleurs pauvres (*top-down advocacy*) avec une approche d'*organizing* s'appuyant sur les communautés locales (*bottom-up*) dont le but est de mobiliser des établissements implantés dans des territoires politiques, économiques et culturels variés.

Fédérer des actions locales de contestation

Conscient des difficultés, voire de l'impossibilité, d'implanter à court terme un syndicat au sein de Walmart, l'UFCW s'est appuyé sur le développement dynamique des centres d'aide aux travailleurs pauvres (*worker centers*), présents dans tout le pays. Ces centres sont pourtant nés d'un rejet des organisations syndicales traditionnelles alors perçues comme obsolètes, bureaucratiques et inadaptées aux défis de la fin du xx^e siècle. Dès les années 1980, ils se multiplient et permettent aux travailleurs immigrés, clandestins, le plus souvent des femmes occupant des emplois à bas salaire, de trouver du soutien et d'accéder à des services tels que, par exemple, des cours d'anglais ou des consultations juridiques dans le cas de litiges du travail (MILKMAN, 2006 ; BONZOM, 2012). En concentrant avant tout leur énergie sur la défense des travailleurs et la mise en avant de leaders sur le terrain, les centres d'aide aux travailleurs sont loin de la posture syndicale traditionnelle de négociations collectives avec les employeurs. Le flou juridique entourant leur statut leur confère de plus grandes possibilités d'action que les syndicats puisqu'il les autorise à manifester de manière répétée devant les magasins ou à distribuer des tracts à l'intérieur. D'autre part, le statut associatif permet de rallier de manière plus consensuelle de nouveaux membres : le soutien des membres de la « communauté » se joignant aux actions est davantage mis en valeur alors que l'éventuelle affiliation syndicale (UFCW) est masquée. Ainsi, chargés d'entretenir un lien permanent entre les niveaux locaux et nationaux, entre action et coordination, les militants, appelés « *organizers* », que nous avons rencontrés ne s'opposent pas aux figures de l'activiste, du défenseur charitable (relevant de l'*advocacy*) ou du travailleur social (CHAUVIN, 2007). Ils semblent, dans leurs pratiques comme

(37) « Statement of UFCW Int'l President Doug Dority On the Southern California Strike », 27 février 2004 ; consulté le 21 janvier 2013 à l'adresse : <http://www.ufcw.org/2004/02/> (traduction de l'auteur).

dans leurs discours, composer avec les registres de ces différentes figures.

Comme dans la plupart des campagnes de syndicalisation aux États-Unis (VOSS, SHERMAN, 2000), les financements et les orientations sont centralisés. La majorité des *organizers* rencontrés est rémunérée par les sections syndicales locales ; quelques autres directement par l'UFCW, basée à Washington. Ces derniers sont en contact permanent avec leur hiérarchie, du directeur de campagne au directeur régional, et rendent régulièrement compte de leurs démarches et résultats en matière de recrutement et d'actions médiatiques. À l'aide d'outils communs à tous (tracts reçus de Washington ensuite régionalisés, c'est-à-dire comprenant un argumentaire national et un témoignage d'un employé local), ils sont chargés de repérer et de former des leaders locaux parmi les salariés des magasins, autrement dit des employés capables, une fois formés, de rallier seuls de nouveaux membres⁽³⁸⁾. De même, ils doivent tenter de convaincre les pasteurs locaux et les membres d'associations de défense des travailleurs pauvres de prendre part à leurs actions et d'en parler autour d'eux. Malgré un cadrage national fort, la dimension locale joue un rôle majeur dans la progression de la campagne. Des réunions entre *organizers*, salariés, activistes et coordinateurs nationaux sont ainsi régulièrement organisées à l'échelle locale comme nationale.

Les militants ont des expériences variées d'engagement dans différentes causes. Anciens étudiants, le plus souvent entrés en mobilisation pour des causes variées (droits civiques, droits des travailleurs immigrés, défense des droits des homosexuels et transgenres), certains ont été démarchés par l'UFCW pour mener à bien différentes campagnes, notamment les plus longues et les plus importantes comme celles des agents d'entretien (« *justice for janitors* ») (MILKMAN, 2006). D'autres, plus classiquement, sont d'anciens salariés de l'industrie ou du commerce devenus délégués syndicaux (*stewards*) dans une entreprise avant de s'orienter vers des fonctions spécifiques d'*organizers*. Une telle diversité s'avère nécessaire afin d'éviter une trop grande distance à la fois avec les employés et avec les organisateurs de la campagne. Elle est néanmoins génératrice de tensions, principalement liées à l'incertitude inhérente à une campagne s'annonçant très longue (les *organizers* ne restant que deux ans au maximum sur une même campagne) et au ton virulent. Nos observations soulignent

d'ailleurs moins les frictions entre salariés et *organizers* (SHARPE, 2004) qu'entre *organizers* eux-mêmes. Lors de la préparation d'une action devant se dérouler devant un *Supercenter*, nous entendrons à plusieurs reprises qu'il serait judicieux de canaliser le comportement enthousiaste mais jugé peu professionnel de Maya, 20 ans, ex-étudiante recrutée au sein de l'association de défense *Jobs with Justice*. Ainsi, Eduardo, coordinateur de l'équipe, 41 ans et un parcours de délégué (*steward*) au sein d'une entreprise locale de découpe de viande, s'entend dire, par le pasteur d'un temple proche d'un *Supercenter*, dont il est venu négocier les conditions de la présence lors de la prochaine action : « *Cela ne doit pas être une fête. Il y a des familles qui souffrent derrière. Si j'interviens lors de la conférence de presse, j'aimerais être pris au sérieux.* » Eduardo comprend qu'il évoque le comportement de Maya, sa manière de solliciter les salariés et d'animer les manifestations. À plusieurs reprises, Eduardo en discute avec Jose, *organizer* au profil proche du sien ; il lui demande de coacher Maya, dont la conduite s'apparente davantage à celle de l'*activiste* amateur et idéaliste (CHAUVIN, 2007) qu'à celle de la syndicaliste responsable. Mais elle a un bon contact avec les jeunes salariés et, surtout, des compétences clés dans l'usage des réseaux sociaux et des contacts étendus avec les autres *worker centers*, ce qui s'avère particulièrement utile pour réunir de nombreux manifestants lors des actions « *shaming* » devant les grandes surfaces, telles que celles organisées lors du *Black Friday*.

Dans l'idéal, le modèle de l'*organizing* vise à transformer les salariés en militants de leur propre cause (contrairement au modèle du syndicalisme de services ou « *business unionism* »⁽³⁹⁾), notamment en développant le *leadership* des premiers salariés mobilisés. Respectant ces principes, les réunions observées obéissent à une logique similaire. Se déroulant toutes les deux à trois semaines ; elles ont en général lieu en fin de *shift*, à 8 heures du matin pour les salariés de nuit, ou à 17 heures pour ceux de jour, dans des lieux dits « neutres » par les *organizers* (restaurant, domicile des employés). Après avoir présenté les thèmes à discuter (prochaines actions locales et nationales, moyens d'approcher les associés réticents), les *organizers* donnent la parole aux salariés et notent leurs suggestions et les points qui font débat, ponctuant les interventions de chacun d'encouragements répétés. Lors des actions menées devant les magasins, le rituel est généralement le même. Après avoir scandé

(38) Si dans les campagnes classiques, les *organizers* distinguent trois types de salariés (leader, favorable et défavorable à la campagne), ceux travaillant pour *Our Walmart* les classent en cinq catégories : leader, militant (*activist*, pouvant s'exprimer devant les médias sans toutefois recruter parmi ses pairs), adhérent/sympathisant, possible membre (*movable*) et « anti-organisation ».

(39) Le syndicalisme d'affaires (*business unionism*) se focalise avant tout sur les intérêts et la pérennité des syndicats en tant qu'institutions. Il s'oppose ainsi au syndicalisme de terrain (*grassroots*) ou « de détail » (*retail*), qui suit, lui, une logique de remontée vers ses dirigeants (*bottom up*) répondant non plus aux nécessités internes des centrales syndicales mais aux problèmes spécifiques rencontrés par les salariés sur leur lieu de travail.

des slogans et distribué des tracts aux clients du magasin sous l'œil de la police et d'un cadre venu spécialement de l'Arkansas, les salariés s'expriment tour à tour devant une ligne de managers souriants et imperturbables. Les associés grévistes reprennent alors en cœur les messages délivrés par leurs collègues qui ont pris la parole ; les managers des magasins invitent ensuite ces derniers à s'entretenir avec eux, en tête-à-tête et au calme, mettant en avant la politique de la porte ouverte affichée par Walmart. Ainsi, en incitant les salariés à passer du « nous » au « je », la direction cherche à circonscrire le cas de chaque employé à des dimensions interpersonnelles et à empêcher toute approche collective des problèmes rencontrés par les associés dans leur travail. *A contrario*, les salariés engagés dans le mouvement OWM soulignent unanimement s'être impliqués dans la contestation après avoir subi diverses pressions au travail, qu'ils ont ressenties au départ comme personnelles, généralement de la part d'un manager en particulier.

S'appuyer sur un canevas d'associations et d'universitaires engagés

Marquée historiquement par un syndicalisme industriel plutôt mou, Los Angeles apparaît aujourd'hui comme un laboratoire social en matière de mobilisations syndicale et associative autour des emplois de services peu rémunérés. C'est l'une des rares villes où la syndicalisation n'a pas reculé depuis le milieu des années 1990. Les flux d'immigrants arrivant dans la région depuis les années 1970, en majorité originaires du Mexique et d'Amérique centrale, ont contribué à revigorer le mouvement des travailleurs (WALDINGER, DER-MARTIROSAN, 2000 ; WELLS, 2000) confronté à la dégradation des salaires et des conditions de travail. En outre, depuis les années 1980, se sont développés d'étroits et denses réseaux de collaboration entre syndicats, activistes et chercheurs pour faire avancer les intérêts des salariés de la région.

Avec la campagne *Our Walmart*, l'UFCW semble avoir adopté une approche similaire à celle des centres d'aide aux travailleurs (*worker centers*). Elle suit également la voie tracée par d'autres syndicats qui, déjà engagés dans la syndicalisation des immigrants comme la SEIU et *Unite here*⁽⁴⁰⁾, ont, après une longue période de scepticisme, opté pour des méthodes de lutte d'*organizing*, après avoir observé la montée en crédibilité des centres d'aide aux travailleurs (MILKMAN ET AL., 2010). Si Los Angeles n'a ni le

plus fort taux de syndicalisation des grandes villes américaines ni le nombre de centres d'aide aux travailleurs le plus important, syndicats et *worker centers* y communiquent davantage (FINE, 2006) et sont particulièrement bien intégrés, en grande partie grâce aux efforts du *L. A. County Federation of Labor*, l'un des conseils régionaux du travail les plus actifs du pays. Rassemblant différents syndicats autour des grandes métropoles, ces conseils se chargent principalement de faire pression au niveau politique pour défendre les intérêts des salariés. En outre, les liens entre organisations se sont renforcés grâce à la circulation fréquente des membres des unes aux autres.

Des laboratoires universitaires tels que l'*Institute for Research on Labor and Employment* de l'université de Californie à Los Angeles (UCLA) jouent également un rôle majeur dans la formation des activistes, leur circulation entre organisations et le partage d'informations relatives aux actions à mener (THOMAS, 2011). Le *Downtown Labor Center* (DLC) est ainsi le fruit du partenariat entre l'université, les syndicats et les *worker centers*. Ouvert en 2002 face au McArthur Park, au cœur d'un quartier rassemblant les principaux syndicats et centres d'aide aux travailleurs, mais aussi une large majorité d'immigrants latinos, en particulier guatémaltèques, c'est un lieu d'animations, de rencontres entre activistes, de séminaires et de colloques. Par le biais du *Center for Labor Research and Education*, il apporte son soutien aux projets collaboratifs entre syndicats, centres d'aide aux travailleurs et chercheurs. Son action mobilise aujourd'hui le thème de la justice sociale, repris des luttes précédemment menées auprès des employés du secteur du nettoyage et de l'hôtellerie. En outre, les campagnes de syndicalisation des immigrés des années 1980 et 1990 comptaient parmi leurs architectes de nombreux anciens ouvriers agricoles saisonniers syndiqués de l'UFW, *United Farm Workers* ; c'est, de nos jours, encore le cas de certains chercheurs et activistes. Ainsi, à l'instar de la SEIU et de *Unite here*, l'UFCW et OWM s'appuient sur leur expérience et le répertoire d'actions de l'UFW : recherche d'alliances au sein d'une large communauté, ciblage des paroisses et des organisations y opérant, tentatives de former des coalitions susceptibles de permettre au mouvement syndical de dépasser les difficultés d'accès aux travailleurs de Walmart et de convaincre les plus sceptiques par la mobilisation d'une variété de registres (politiques, religieux, communautaires).

Utiliser la chaîne logistique comme le chaînon manquant

Alors que les autres grandes métropoles américaines ne bénéficient pas d'un tel réseau associatif concerté, le mouvement s'est appuyé sur les caractéristiques locales afin de trouver des points de

(40) *Unite here* est un syndicat représentant les intérêts des travailleurs aux États-Unis et au Canada, notamment dans l'hôtellerie, l'industrie des jeux (casinos), la restauration, la confection, la blanchisserie. Il est particulièrement connu pour les luttes qu'il a menées dans le secteur hôtelier.

ralliement concrets pour pouvoir mobiliser au sein de Walmart. En Louisiane et dans le Middle West par exemple, les grèves en magasin ont fait suite à celles déclenchées en amont dans les entrepôts de l'entreprise et de ses fournisseurs. Les revendications des grévistes portaient notamment sur des problèmes récurrents du travail en entrepôt : conditions sanitaires déplorables, négligences entraînant des mises en danger des travailleurs. Elles se sont par ailleurs ajoutées aux luttes menées par les différents chaînons de l'industrie agroalimentaire en fonction de leurs spécificités propres : travail de mineurs dans l'agriculture, santé et sécurité précaires dans l'industrie agroalimentaire, intérim dans les entrepôts, temps partiel dans la grande distribution, rémunération et pourboires dans la restauration⁽⁴¹⁾. Ces différentes grèves ont contribué à catalyser les mouvements en magasin en insistant sur les dimensions communes de la contestation (faible salaire, pression constante et traitement managérial arbitraire). Dans un entrepôt de l'Illinois, une grève de trois semaines a débouché sur la réintégration de quatre salariés licenciés⁽⁴²⁾.

Tout en démontrant qu'un mouvement de contestation pouvait émerger et obtenir gain de cause, ces actions ont aussi révélé le pouvoir des salariés, non seulement au sein de chaque entité (magasin, usine, entrepôt), mais en tant qu'acteurs de la chaîne logistique. Bien que faisant l'efficacité de groupes de distribution à l'échelle mondiale comme Walmart, celle-ci en est également le talon d'Achille (BONACICH, 2005 ; BONACICH, WILSON, 2008). Pour les syndicats, elle est la « veine jugulaire » qui manquait aux actions menées dans la grande distribution pour dépasser les grèves locales (HARRINGTON, 1962) et faire prendre au mouvement une autre ampleur : ainsi, en décembre 2012, une grève de huit jours mobilisa 600 employés parvenus à bloquer l'activité des ports jumelés de Los Angeles / Long Beach où transite plus de la moitié des produits importés d'Asie. Les ports et autres zones de transport des marchandises représentent un atout pour les syndicats qui forment ainsi des coalitions de l'échelle locale à l'échelle internationale (BRONFENBRENNER, 2007), parfois au sein d'un même secteur d'activité (*The Food Chain Workers Alliance*) pour mieux coordonner des actions de grande ampleur allant des producteurs jusqu'aux consommateurs.

(41) The Food Chain Workers Alliance (2012), *The Hands that Feed Us. Challenges and Opportunities for Workers Along the Food Chain*, report, June ; disponible en ligne à l'adresse : <http://foodchainworkers.org/wp-content/uploads/2012/06/Hands-That-Feed-Us-Report.pdf> ; consulté le 7 mars 2014.

(42) Eidelson J. (2012), « The Great Walmart Walkout », *The Nation*, 19 décembre.

*
* *

Our Walmart apparaît comme la première étape d'un processus de syndicalisation long et incertain. De la pression à la productivité vécue comme un conflit interpersonnel à la contestation collective, de l'enfermement des magasins sur eux-mêmes à une contestation globale des pratiques de la multinationale, les chantiers sont vastes et nombreux. Les stratégies d'*organizing* récemment adoptées par l'UFCW, à la suite d'autres syndicats américains, pour entrer en contact avec les travailleurs de Walmart, semblent fructueuses : la première grève nationale (en novembre 2012) des salariés de Walmart en 50 ans d'existence de l'entreprise n'a pas donné lieu à des représailles directes ou radicales, comme par le passé, de la part de la direction ; la manifestation du 24 avril 2013, qui s'est déroulée dans plus de 150 magasins, aurait par ailleurs débouché sur un premier accord avec la direction relatif à une meilleure planification des horaires⁽⁴³⁾. Pourtant, ce même 24 avril, à Paramount en Californie, nous avons pu observer une action dénonçant les cas de représailles envers les salariés qui avaient manifesté lors de la grève de novembre. Un mois plus tard, nous apprenions que l'un des manifestants présents en avril devant le magasin, un associé ayant dix-sept ans d'ancienneté, avait été licencié. Enfin, le 19 novembre 2013, soit dix jours avant la seconde action nationale du *Black Friday*, le *Labor National Relations Board* a pour la première fois reconnu que des menaces avaient été proférées envers les salariés souhaitant faire grève⁽⁴⁴⁾ et qu'une vingtaine de salariés avaient été renvoyés abusivement dans une quinzaine d'États ; ils réclament alors le lancement d'une enquête interne et la réintégration des salariés licenciés⁽⁴⁵⁾.

La mise en contexte des actions de protestation de novembre 2012 souligne la rencontre de conditions organisationnelles (dégradation des conditions de travail et d'emploi) et de modes d'actions syndicales propices à la diffusion de la critique sociale. Toutefois, le nombre de membres de l'organisation *Our Walmart*, environ 2000

(43) Cet accord reste toutefois incertain : en effet, lorsque les *organizers* présentent aux membres d'OWM cet accord comme une victoire significative, fruit des actions menées depuis plusieurs mois, la direction de Walmart dément tout lien entre les protestations et les innovations introduites récemment en matière de planning des salariés.

(44) Le vice président de *Walmart* avait affirmé dans la presse que les salariés protestataires « pourraient en subir les conséquences » (« *could face consequences* »). Eidelson J. (2012), « The Great Walmart Walkout », *The Nation*, 19 décembre.

(45) « NLRB Office of the General Counsel Authorizes Complaints against Walmart, Also Finds No Merit to Other Charges » ; page consultée le 7 mars 2014 à l'adresse : <http://www.nlrb.gov/news-outreach/news-story/nlrb-office-general-counsel-authorizes-complaints-against-walmart-also>

en avril 2013 selon l'un des responsables de la campagne, ne représente aujourd'hui qu'entre 0,1 et 0,2% des associés américains, un taux encore éminemment loin des 30% requis pour organiser une élection syndicale. La réapparition sur le devant de la scène politique d'un discours critique envers les multinationales et la finance avec le mouvement *Occupy* ou d'une volonté de renforcer la place des travailleurs pauvres dans la vie civique avec l'*Obamacare*⁽⁴⁶⁾ sont des facteurs externes qui peuvent influencer favorablement la réception de ces actions de protestation.

Une interrogation demeure sur la capacité d'*Our Walmart* à gagner de nouveaux membres tout en stabilisant en parallèle l'engagement de ceux déjà présents alors que le *turn-over* de l'entreprise dépasse les 40%. Si d'un côté, les mutations du travail et de l'emploi favorisent les tensions organisationnelles en multipliant les motifs potentiels d'insatisfaction, elles contribuent en retour à favoriser la voie de l'*exit* plus que de la *voice* (HIRSCHMAN, 1970). Une seconde interrogation porte, quant à elle, sur les stratégies de défense de Walmart, très doué pour désamorcer toute tentative de contestation. Un nouveau site internet, *Worker Center Watch*, lancé en 2013

pour dénoncer des campagnes telles *Our Walmart* et celles consacrées aux fast-foods (*Fast Food Forward* et *Fight for 15*), toutes trois financées par les syndicats des services, a ainsi pour créateur l'ancien président des affaires publiques de Walmart, Joseph Kefauver⁽⁴⁷⁾. Dans le même temps, son entreprise de conseil et de lobby antisyndical auprès d'entreprises du secteur des services (*Parquet Public Affairs*) s'attaque aux formes de syndicalisme alternatif tout en tentant de faire pression au niveau politique pour les inclure dans le périmètre de la loi Wagner.

Le retour en août 2013 de l'UFCW, qui compte 1,3 million de membres, au sein de l'AFL-CIO représente pour cette dernière un apport de 10% d'effectifs et d'environ 10 millions de dollars annuels supplémentaires en cotisations syndicales⁽⁴⁸⁾. Pour l'UFCW, cette affiliation peut fournir les moyens humains et matériels que nécessite la poursuite de la campagne *Our Walmart*, qui semble devoir être menée sur le mode de l'organisation locale à long terme. La lutte pour la mobilisation des employés semble ainsi désormais bien engagée entre le mouvement syndical états-unien et les multinationales des services telles Walmart et McDonald's.

Bibliographie

APROBERTS L., SIMONET M. (2009), «La proposition de réforme de la syndicalisation aux États-Unis : un nouveau souffle pour le salariat américain ?», *Notes de l'Institut européen du salariat*, n° 5.

ASKENAZY P., BERRY J.-B., CARRE F., PRUNIER-POULMAIRE S., TILLY C. (2012), « Working in large food retailers in France and the US: the key role of institutions », *Work, employment and society*, vol. 26, n° 4, pp. 588-605.

BAUD C., DURAND C. (2012), « Financialization, globalization and the making of profits by leading retailers », *Socio-economic review*, vol. 10, n° 2, pp. 241-266.

BEAUJOLIN-BELLET R., GRIMA F. (2009), « Mener un conflit ouvert dans un contexte de violence : le cas des leaders syndicaux lors de plans sociaux », communication lors du 3^e Congrès de l'Association française de sociologie, Paris.

BEAUJOLIN R. (1998), « Les engrenages de la décision de réduction des effectifs », *Travail et emploi*, n° 75, 1998, pp. 19-32.

BERNHARDT A., MILKMAN R., THEODORE N., HECKATHORN D., AUER M., DEFILLIPIS J., GONZALEZ A. L., NARRO V., PERELSHTYEN J., POLSON D., SPILLER M. (2009), « Broken laws, unprotected workers. Violations of employment and labor laws in America's cities », Center for urban economic development, National employment law project, UCLA institute for research on labor and employment, 65 p. ; rapport disponible en ligne à l'adresse : <http://www.labor.ucla.edu/publications/reports/brokenlaws.pdf> ; consulté le 1^{er} avril 2014.

BONACICH E. (2005), « Hoisted by its own petard: organizing Walmart's logistics workers », *New labor forum*, vol. 44, n° 2, pp. 67-75.

BONZOM M. (2012), *Mobilisations et politisation d'immigrés latinos à Chicago et aux États-Unis, à la lumière du mouvement du printemps 2006*, Thèse de doctorat en langues et littératures étrangères, sous la direction de Donna Kesselman, université Paris-Est Créteil.

BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.) (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.

(46) Lichtenstein N. (2013), « Obamacare's other benefit », *Los Angeles Times*, 12 mars.

(47) Fang L. (2013), « Former Walmart Exec Leads Shadowy Smear Campaign Against Black Friday Activists », *The Nation*, 26 novembre.

(48) Elk M. (2013), « UFCW rejoins AFL-CIO », *In These Times*, 8 août.

- BRONFENBRENNER K. (ed.) (2007), *Global unions. Challenging transnational capital through cross-border campaigns*, Ithaca, ILR Press/Cornell University Press.
- CAMPINOS-DUBERNET M. (2003), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et emploi*, n° 95, pp. 41-57.
- CARRE F., TILLY C., VAN KLAVEREN M., VOSS-DAHM D. (2010), « Retail jobs in comparative perspective », in Gautié J., Schmitt J., *Low wage-work in the wealthy world*, New York, Russell Sage Foundation Publications, pp. 211-268.
- CHAMBERS S. (2005), « Reviewing and revising Walmart's benefit strategy », Walmart confidential internal memorandum to the Board of Directors.
- CHARAN R. (2006), « Home depot's blueprint for culture change », *Harvard business review*, vol. 84, n° 4, pp. 60-70.
- CHAUVIN S. (2007), « Le worker center et ses spectres : les conditions d'une mobilisation collective des travailleurs précaires à Chicago », *Sociologies pratiques*, n° 15, pp. 41-54.
- COUTROT T. (1998), *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte.
- COUTU M. (2007), « Licenciements collectifs et fermetures d'entreprise au Québec : le cas de Walmart », *Travail et emploi*, n° 107, pp. 39-50.
- DROGIN R. (2003), *Statistical analysis of gender patterns in Walmart workforce*, rapport du cabinet Drogin, Kakigi and Associates, dans le cadre de l'action collective *Walmart Vs Dukes*, Berkeley; disponible en ligne à l'adresse : <http://www.walmartclass.com/staticdata/reports/r2.pdf>; consulté le 7 avril 2014.
- DURAND C., WRIGLEY N. (2009), « Institutional and economic determinants of transnational retailer expansion and performance: a comparative analysis of Wal-Mart and Carrefour », *Environment and Planning A*, vol. 41, n° 7, pp. 1534-1555.
- EHRENREICH B., *Nickel & Dimed: Undercover in Low-Wage USA*, Granta Books, 2002, 240 p.
- FABER D. (real.) (2009), *The New Age of Walmart*, CNBC, 65 min.
- FANTASIA R., VOSS K. (2003), *Des syndicats domestiqués. Répression patronale et résistance syndicale aux États-Unis*, Paris, Raisons d'Agir.
- FEATHERSTONE L. (2004), *Selling women short: the landmark battle for workers' right at Wal-Mart*, New York, Basic Books.
- FINE J. (2006), *Worker centers: organizing communities at the edge of the dream*, Washington, Economic Policy Institute.
- FISHMAN C. (2006), *The Wal-Mart effect: how the world's most powerful company really works and how it's transforming the American economy*, New York, Penguin Press.
- FREEMAN R. (2007), « The Great Doubling: "The Challenge of the New Global Labor Market" », in Edwards J., Crain M., Kalleberg A. L., *Ending Poverty in America: How to Restore the American Dream*, New York, The New Press.
- GIBSON R. (2004), « The California grocery strike », *Cultural Logic*; article disponible en ligne à l'adresse : <http://eserver.org/clogic/2004/gibson.html> ; consulté le 7 avril 2014.
- GIBSON J. W., BLACKWELL C. W. (1999), « Flying high with Herb Kelleher: a profile in charismatic leadership », *Journal of leadership studies*, vol. 6, n° 3-4, pp. 120-137.
- GRAFF T. O. (2006), « Unequal competition among chains of supercenters: Kmart, Target, and Walmart », *The professional geographer*, vol. 58, n° 1, pp. 54-64.
- HARRINGTON M. (1962), *The retail clerks*, New York, John Wiley and sons.
- HIRSCHMAN A. O. (1970), *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Harvard University Press.
- HOGGART R. (1970), *La culture du pauvre : étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*, Paris, Éditions de Minuit.
- JULLIARD É. (2013), « Les syndicats américains face aux stratégies managériales d'entrave au syndicalisme », *Agone*, n° 50, p. 89-114.
- LICHTENSTEIN N., JOHANSSON E. (2011), « Creating hourly careers: a new vision for Walmart and the country », Rapport pour l'organisation *Jobs with Justice*.
- LICHTENSTEIN N. (ed.) (2006), *Walmart, the face of twenty-first-century capitalism*, New York, The New Press.
- LOGAN J. (2002), « Consultants, lawyers, and the "union free" movement in the USA since the 1970s », *Industrial relations journal*, vol. 33, n° 3, pp. 197-214.
- MARSHALL J. (2012), *Walmart's labor problem: limits to the low-road business model*, rapport pour *Making Change at Walmart* ; disponible en ligne à l'adresse : <http://makingchangeatwalmart.org/files/2012/10/WalmartLaborProblem.pdf> ; consulté le 7 avril 2014.
- MARSHALL J. (2010), *The high price of low cost: the view from the other side of Walmart's productivity loop*, Rapport pour *Making Change at Walmart* ; disponible en ligne à l'adresse : <http://makingchangeatwalmart.org/files/2011/10/The-High-Price-of-Low-Cost.pdf> ; consulté le 7 avril 2014.
- MATHIS I. (2007), *Transforming organizational culture: the case of Walmart*, Dissertation, San Antonio, University of Texas.
- MILKMAN R., BLOOM J., NARRO V. (ed.) (2010), *Working for justice. The L. A. model of organizing and advocacy*, Ithaca, ILR Press/Cornell University Press.
- MILKMAN R. (2006), *L. A. story: immigrant workers and the future of the U. S. labor movement*, New York, Russell Sage Foundation.

- MOATI P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob.
- RATHKE W. (2005), « Leveraging labor's revival: a proposal to organize Walmart », *New labor forum*, vol. 44, n° 2, pp. 59-66.
- SAUVIAT C., LIZÉ L. (2010), *La crise du modèle social américain*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- SHARPE T. (2004), « Union democracy and successful campaigns: the dynamics of staff authority and worker participation in an organizing union », in Milkman R., Voss K. (ed.), *Rebuilding labor: organizing and organizers in the new union movement*, Ithaca, Cornell University Press, pp. 62-87.
- SODERQUIST D. (2005), *The Walmart way. The inside story of the success of the world*, New York, Nelson Publishers.
- THOMAS A. (2011), « Universitaires engagés et nouveaux cadres syndicaux aux États-Unis : une alliance pour faire face au déclin des syndicats ? », *Genèses*, n° 84, pp. 127-142.
- VINEL J.-C. (2008), « La "famille" Walmart et la contestation conservatrice au travail », in Huret R. (dir.), *Les conservateurs américains se mobilisent : l'autre culture contestataire*, Paris, Éditions Autrement, pp. 130-141.
- VOSS K., SHERMAN R. (2000), « Breaking the iron law of oligarchy: union revitalization in the American labor movement », *American journal of sociology*, vol. 106, n° 2, pp. 303-349.
- WALDINGER R., DER-MARTIROSIAN C. (2000), « Immigrant workers and American labor: challenge... or disaster? », in Milkman R. (ed.), *Organizing immigrants. The challenge for unions in contemporary California*, Ithaca, ILR Press, pp. 49-80.
- WALTON S., HUEY J. (1992), *Sam Walton: made in America*, New York, Doubleday.
- WARHURST C., CARRE F., FINDLAY P., TILLY C. (ed.) (2012), *Are bad jobs inevitable? Trends, determinants and responses to job quality in the twenty-first century*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- WELLS M. J., « Immigration and unionization in the San Francisco hotel industry », in Milkman R. (ed.), *Organizing immigrants. The challenge for unions in contemporary California*, Ithaca, ILR Press, pp. 109-129.