Mobiliser les employés de Walmart malgré les discours et pratiques du géant de la distribution : UFCW et Our Walmart face à 50 ans d'antisyndicalisme

Mathieu HOCQUELET [1]

Face aux obstacles que constituent le droit du travail et le droit syndical étasunien, mais surtout les dispositifs antisyndicaux mis en place par le géant de la grande distribution et plus grand employeur privé mondial, Walmart (1,3 million de salarié(e)s aux États-Unis, 2,2 millions dans le monde), nous verrons dans cet article comment le syndicat United Food and Commercial Workers (UFCW) tente d'organiser les salarié(e)s et de déconstruire l'argumentaire développé par l'entreprise. Cette dernière met notamment en avant un investissement coûteux, c'est-à-dire engendrant un risque de représailles managériales en cas de contestation et de participation aux mobilisations, un coût économique élevé (cotisations syndicales), et une faible influence du syndicat sur les conditions de travail et d'emploi. Cette déconstruction passe principalement par le développement d'une stratégie de contournement de la forme syndicale par le biais de la forme associative. À travers le cas de l'association Organization United for Respect at Walmart (Our Walmart) observé lors de ses premières années d'existence, il s'agit en effet de souligner les dispositifs managériaux, institutionnels et organisationnels ayant mis à l'écart les syndicats et plus largement la critique sociale pendant un demi-siècle d'existence, des verrous qui se sont avérés par le passé parmi les plus efficaces au sein de l'enseigne de distribution et qui connaissent aujourd'hui des mutations importantes.

1. John F. Kennedy Institute for North American Studies, Freie Universität Berlin, chercheur associé au CPN (Université d'Évry) et au CMH (EHESS) : mathocquelet@aol.com.

En 2012, dans un cadre juridique particulièrement défavorable aux salarié(e)s et à leur syndicalisation (encadré 1), Walmart, géant américain de la grande distribution et plus grand employeur privé mondial (devant Foxconn : 2,2 millions de salarié(e)s dans 15 pays, dont 1,3 million et plus de 4 000 magasins aux États-Unis), rencontre pour la première fois en 50 ans d'existence des formes de contestation salariale d'une ampleur nationale. Le 23 novembre, 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 400 employé(e)s accompagnés d'un millier de membres de diverses associations et syndicats se mobilisent pour manifester dans 100 villes des États-Unis. Ces actions sont menées par l'association d'employé(e)s Organization United for Respect at Walmart (« Our Walmart », ou OWM), organisation fondée et alors financée par le principal syndicat des travailleurs du commerce et de l'agroalimentaire, United Food and Commercial Workers (UFCW, comptant 1,3 million de membres). Our Walmart vise alors à fédérer et former les salarié(e)s de l'entreprise et à multiplier les actions nationales médiatisées. Les membres de l'association réclament ainsi de la direction davantage d'heures de travail (la plupart des employé(e)s de l'entreprise travaillent 20 à 30 heures par semaine), des horaires prévisibles (les *Supercenters*, équivalent des hypermarchés français, sont généralement ouverts jour et nuit sans interruption, et les employé(e)s peuvent travailler selon le principe des 3x8 et voir leurs horaires, définis par un logiciel informatique, modifiés sans délai de prévenance) et de meilleurs salaires (la plupart des « associé(e)s » – nom donné aux employé(e)s de l'entreprise – perçoivent alors moins de 10 dollars de l'heure pour un salaire annuel moyen de 15 000 dollars contre 21 000 dollars dans la branche. Si les clients connaissent la firme pour ses prix bas, ses employé(e)s, les « associé(e)s » (*associates*), sont davantage coutumiers des faibles salaires, d'un accès coûteux à une couverture santé et de représailles du *management* en cas de contestation. Quelques jours plus tard, des actions similaires se déroulent dans de grandes métropoles autour d'enseignes multinationales de *fast-food* (McDonald's, Burger King, Wendy's, KFC), organisées sur le même modèle par des associations telles que Fast Food Forward ou Fight for $15, financées par la Service Employees International Union (SEIU). Depuis 2012, ces manifestations recentrées autour d'une revalorisation des salaires horaires à 15 dollars dans les emplois peu rémunérés (lorsque le salaire minimum fédéral est de 7,25 euros) se sont multipliées dans près de 200 villes et étendues notamment aux aides à domicile, employé(e)s des aéroports et employés fédéraux contractuels.

Ces associations sont inspirées par des initiatives passées visant à organiser la main-d'œuvre dans des emplois précaires, qu'il s'agisse

des campagnes Justice for Janitors (concierges) débutée à Los Angeles en 1985, Restaurant Opportunities Centers United (ROC, employé(e)s de la restauration) apparus en 2001 à New York ou encore d'organisations plus anciennes telles que l'Association of Community Organizations for Reform Now (ACORN), davantage orientée vers un soutien plus général aux ménages à faibles revenus. Néanmoins, Our Walmart, à l'instar de la campagne Fight for $15, se focalisant principalement sur l'organisation des travailleurs des *fast-food*, est traversée par une double orientation inédite mise en application à grande échelle. La première, centrée sur les travailleurs (*worker-centred unionism*), vise à former et à renforcer les capacités d'auto-organisation (*empowerment*) des employé(e)s. La seconde vise à construire, en s'appuyant sur l'*organizing*, un pouvoir associatif au sein du mouvement syndical (*leverage-centered unionism*) pour aboutir par le renforcement de celui-ci à une démocratie économique (Voss, 2010). Ainsi, alors que se joue dans la plupart des campagnes d'*organizing* une compétition entre ces deux orientations (Sharpe, 2010), Our Walmart semble ainsi concilier les deux approches à l'échelle nationale afin de multiplier les moyens de pression sur le plus grand employeur privé au monde (Hocquelet, 2014).

Ces protestations qui se sont répétées chaque année depuis 2012 soulèvent ainsi la question des enjeux sectoriels, syndicaux ainsi que celle des conditions sociales des mobilisations dans une firme décrite depuis de nombreuses années comme représentant l'archétype de l'entreprise empruntant la voie la plus défavorable aux employé(e)s en matière de conditions d'emploi et de travail (Carré, Van Klaveren, Voss-Dahm, 2010 ; Warhurst, Carré, Findlay *et al.*, 2012), s'appuyant sur un *turn-over* élevé (dépassant les 40 % selon Lichtenstein et Johansonn, 2011) et maintenant sa main-d'œuvre à l'écart de toute organisation syndicale (Lichtenstein, 2009). En outre, l'enjeu dépasse largement le géant de la distribution. S'attaquant à l'entreprise incarnant le modèle productif dominant dans les services faiblement valorisés, Our Walmart atteint par contrecoup les autres distributeurs et plus largement l'ensemble des entreprises de services qui constituent une industrie de main-d'œuvre s'appuyant sur une grande proportion d'emplois non ou peu qualifiés et faiblement rémunérés.

À partir d'une enquête (encadré 2) s'appuyant sur des entretiens et observations réalisés auprès d'acteurs impliqués dans les mobilisations au cours du printemps et de l'automne 2013 (responsables syndicaux locaux, *organizers*, membres d'associations de soutien aux salarié(e)s, actuel(le)s et ancien(ne)s salarié(e)s des magasins de l'enseigne) autour de Los Angeles et Chicago, cet article porte sur les tentatives de dépassement par l'UFCW, par l'intermédiaire de l'association Our Walmart, puis par cette dernière association indépendamment de tout rattachement à un syndicat depuis

Encadré 1

Système syndical et droit du travail étasuniens

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 salarié(e)s syndiqués sont couverts par les accords négociés. Contrairement au cas français pour lequel les accords de branche ou d'entreprise nationaux prédominent, les relations professionnelles étasuniennes sont décentralisées. Le plus souvent, une antenne locale du syndicat (*local union*) couvre tout ou partie d'un État et négocie chaque accord collectif (*labor contract*) avec des employeurs représentant une dizaine d'établissements d'une même enseigne situés dans un périmètre régional restreint, ne dépassant pas les États voisins. Ces accords portent principalement sur les salaires et les avantages sociaux des salarié(e)s membres du syndicat (pensions, assurance santé, indemnités de licenciement, arrêt maladie). Seuls le ou les site(s) concerné(s) et le syndicat, par le biais de l'antenne locale, gèrent de manière décentralisée l'accord collectif avec un recours possible au National Labor Relations Board (NLRB), instance fédérale chargée d'arbitrer les conflits entre employé(e)s et employeurs en cas de litige. Ainsi, le syndicalisme américain est avant tout un syndicalisme au service de ses seuls adhérents. Dans le cas des régions étudiées, les antennes locales de l'Union Food and Commercial Workers (UFCW), on dénombre plusieurs dizaines de milliers de membres (34 000 membres pour l'antenne 881 à Chicago, 29 000 pour l'antenne 324 située à Buena Park dans la périphérie de Los Angeles).

Concernant le processus électoral, le National Labor Relations Act ou loi Wagner, votée en 1935, oblige tout employeur à négocier avec un syndicat dès lors qu'au moins trois salarié(e)s l'ont désigné comme leur représentant et interdit toute forme de discrimination à l'encontre des salariés syndiqués. En 1947, la loi Wagner est néanmoins amendée. Le Labor Management Relations Act ou loi Taft-Hartley limite le pouvoir des syndicats qui ne peuvent plus prétendre à ce que chaque nouvel embauché soit syndiqué, ni accueillir dans leurs rangs des salarié(e)s exerçant une autorité sur d'autres et considérés comme proches de la direction (*supervisors*), suivant un principe d'indépendance des syndicats vis-à-vis des employeurs (Vinel, 2013).

Les relations de travail et les conflits entre direction et syndicats sont arbitrés par le NLRB. Cette instance fédérale peut poursuivre chacune des parties en cas de violation de la législation et s'occupe par ailleurs de contrôler le processus de désignation d'un syndicat. La syndicalisation d'un groupe de salarié(e)s d'une même entreprise nécessite au préalable le choix commun d'une organisation, et la réunion d'un minimum de 30 % de signataires de cartes d'autorisation, marquant leur volonté de se syndiquer. Le NLRB est ensuite chargé de décider de l'organisation d'une élection et de son périmètre (tout ou partie des établissements de la firme, tout ou partie des salarié(e)s en fonction de leur type de contrat par exemple). Comme le soulignent apRoberts et Simonet (2009), les décisions concernant les contours de l'unité de négociation ont un impact considérable sur les chances

■■■

de succès d'une campagne syndicale. Le NLRB peut décider de ne pas valider la demande en fonction du niveau d'homogénéité des catégories d'employé(e)s réunies (fonctions, niveau de formation, de rémunération, conditions de travail). En cas de validation, il fixe une date et contrôle le bon déroulement du vote. S'il y a plus de 50 % de signataires, l'employeur peut reconnaître directement le syndicat mais il attend le plus souvent la tenue d'une élection. Enfin, lorsque le syndicat remporte l'élection, il est accrédité, généralement pour une période de trois ans et doit, tout comme l'employeur, négocier de bonne foi des accords collectifs au cours de sa première année d'exercice. Alors que la conclusion d'un accord n'est pas obligatoire pour la direction, l'absence d'accord au bout d'un an conduit le syndicat à perdre son statut de représentant des salarié(e)s.

Dans les faits, le droit de propriété l'emporte bien souvent sur la démocratie en entreprise. Les militants syndicaux ne peuvent pas entrer dans les magasins ni obstruer le passage des clients qui y entrent et en sortent. Ils ne peuvent s'adresser aux salarié(e)s qu'en dehors de leur lieu de travail alors que l'employeur peut, quant à lui, s'exprimer à propos des syndicats au sein des établissements, organisant comme chez Walmart depuis la fin de l'année 2012 des réunions obligatoires animées par des cadres venus spécialement du siège de la firme pour informer les employé(e)s sur le « danger » que représentent les syndicats pour eux-mêmes (prix de la cotisation) et pour l'avenir de l'entreprise (impact d'une hausse de salaire sur la viabilité de l'entreprise).

En outre, en matière de droit de grève, tout syndicat (défini par le NLRB comme « toute organisation ou comité auquel participent des salarié(e)s, 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 ») est censé, au-delà de 30 jours de piquet de grève, soumettre aux salarié(e)s une pétition demandant leur représentation, entamant ainsi un processus d'élection classique ici voué à l'échec. Our Walmart, en tant qu'association de type 501(c), est considérée comme une organisation à but non lucratif, non imposable et échappe ainsi à la législation.

septembre 2015, des obstacles organisationnels ayant jusqu'à présent verrouillé l'expression des salarié(e)s de l'entreprise. Nous nous intéresserons en particulier à un verrou qui s'est avéré être par le passé l'un des plus efficaces au sein de l'enseigne : l'argumentaire et les pratiques managériales ayant mis à l'écart les syndicats et plus largement la critique sociale pendant près d'un demi-siècle d'existence. Dans quel contexte se sont développées les mobilisations nationales des employé(e)s du géant de la distribution et quels sont les principaux obstacles à leur diffusion aujourd'hui ?

Nous distinguerons une rupture quant aux dispositifs antisyndicaux utilisés par l'entreprise : une première ère marquée par une forte empreinte du dirigeant-fondateur Sam Walton, et une seconde ère, puisant dans une diversité de techniques d'entrave à l'influence syndicale sur le travail et l'emploi dans l'entreprise. Cette dernière, qui caractérise l'entreprise depuis

le début des années 2000, se caractérise à la fois par davantage de précautions et de brutalité face à la remise en question du modèle de grand magasin en libre-service standardisé et à la multiplication des critiques, y compris syndicales. Nous verrons que les pratiques managériales se sont transformées au fil du développement et des mutations de l'entreprise pour changer de forme et de nature. Nous soulignerons en effet une rupture dans les dispositifs et discours antisyndicaux utilisés par l'entreprise, d'une vision paternaliste de l'entreprise lors d'une première phase de croissance extensive (multiplication du nombre de magasins et diffusion territoriale, I) à une vision gestionnaire à la fois plus brutale et feutrée dans une phase plus récente de croissance intensive (efforts de l'entreprise recentrés sur l'efficacité de la production face aux difficultés du modèle du grand supermarché standardisé de banlieue) et d'offensive syndicale généralisée (II).

Encadré 2

Terrain et méthode

Cet article est le fruit d'une recherche exploratoire menée depuis 2013 aux États-Unis. Cette dernière s'est attachée à l'expérience de travail et à l'analyse des trajectoires des salarié(e)s comme des *organizers* chargés par l'Union Food and Commercial Workers (UFCW), syndicat des employé(e)s du commerce et de l'industrie agroalimentaire, de la mise en place de la campagne de mobilisation Organization United for Respect at Walmart (Our Walmart). 47 entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs impliqués dans les mobilisations (responsables syndicaux locaux, *organizers*, membres d'associations de soutiens aux salarié(e)s, actuel(le)s et ancien(ne)s salarié(e)s des magasins de l'enseigne) au cours du printemps et de l'automne 2013 dans deux grands bastions d'UFCW, Los Angeles et Chicago, où les contestations ont été parmi les plus vives (grèves avec occupation – *sit down strikes* –, grèves d'une journée, *unfair labor practices strikes* [1] – *one day strikes* –, désobéissance civile, occupation de magasins). Au cours de ces terrains, nous avons par ailleurs observé les actions menées par l'association Our Walmart (remise de décisions du NLRB aux directeurs de magasins, manifestations, réunions régulières entre employé(e)s « *leaders* » et *organizers* en vue de préparer des actions de protestation et de recrutement de nouveaux membres), dont les manifestations annuelles du « Black Friday » se déroulant dans tout le pays. Ces entretiens et observations visaient en particulier à appréhender les mutations des relations d'emploi en magasin et le travail quotidien d'organisation des employé(e)s par les *organizers* dans un contexte où le droit du travail et les pratiques antisyndicales de l'entreprise représentent des obstacles majeurs à la syndicalisation de la main-d'œuvre dans l'entreprise.

1. En choisissant la thématique des représailles du *management* envers les employé(e)s contestataires comme motif premier des grèves courtes qu'elle organise, Our Walmart protège les employé(e)s investis dans l'association de sanctions immédiates. En effet, si ces manifestations avaient pour principal motif une grève économique, mettant par exemple en avant comme revendication principale une hausse de salaire, Walmart pourrait en toute légalité recruter des « remplaçants permanents » et ainsi renvoyer les employé(e)s les plus revendicatifs.

I. Conflictualité et syndicalisme : des intrus dans la « famille » Walton (1960-1995)

Au cours du développement rapide de Walmart, l'entreprise est alors dirigée par son fondateur Samuel Walton. L'entreprise originaire de l'Arkansas s'appuie sur la mise en récit d'un modèle vertueux. Ce dernier repose sur des valeurs et outils de gestion prônant un mélange paradoxal de paternalisme et d'horizontalité dans les relations au travail. La conflictualité au travail et le syndicalisme apparaissent alors comme incompréhensibles aux yeux de la direction, de l'encadrement et de nombreux employé(e)s.

I.1. Sam Walton : la figure du dirigeant fondateur

Lors de son expansion des années 1960 à la fin des années 1990, Walmart, par le biais de son fondateur et dirigeant charismatique Samuel Walton, puise son inspiration dans le capitalisme paternaliste pratiqué dans de grandes entreprises industrielles comme Heinz ou Pullman. Par ailleurs, Walton emprunte à l'âge d'or industriel américain de la fin du XIX^{e} siècle une idéologie dont on retrouve les canons dans les nouvelles d'Horatio Alger (Lhamon, 1976 ; Calhoun, 1989). Au milieu du XIX^{e} siècle, Alger débute sa carrière de romancier en écrivant pour les adultes avant de publier régulièrement des nouvelles dans une revue morale (*Student and Schoolmate*) destinée aux enfants et adolescents. Il publiera une centaine de nouvelles aux noms évocateurs : *Fame and Fortune ; Only an Irish Boy* ou encore *The Telegraph Boy* (*La Gloire et la Fortune, Un simple petit Irlandais, Le Petit Télégraphiste*), mettant en scène de jeunes garçons pauvres accédant à la sécurité et au confort des classes moyennes par le dur labeur, l'ingéniosité, la détermination, le courage et l'honnêteté. Les principes et outils de gestion reposant sur l'égalitarisme défendu par Samuel Walton, révèlent ainsi une pression davantage morale que disciplinaire dont la dimension familiale renvoie à la fois à de fortes obligations tacites et à un antisyndicalisme quotidien, de proximité, qui s'appuie sur le développement rapide de la firme de l'Arkansas des États du Sud (*Bible Belt*) au Midwest, puis s'étendant à l'ensemble du territoire nord-américain. Au cours de cette période, le dirigeant-fondateur célèbre par sa propre image la figure du *self-made man*, parti de rien pour accéder à la respectabilité et à la prospérité par une conduite morale exemplaire et un goût du travail irréprochable.

Sa trajectoire (enfant issu d'une famille modeste de l'Ozark, dans l'Arkansas) et ses valeurs (chrétiennes protestantes) narrées quotidiennement aux employé(e)s font de Walton un patron « Monsieur tout le monde », image qu'il met un point d'honneur à entretenir en apparaissant comme l'égal de ses salarié(e)s. Ces derniers sont rapidement nommés « associé(e)s » pour souligner la proximité entre direction et exécution et le

rôle majeur de la main-d'œuvre dans la réussite de l'entreprise. Jusqu'aux années 1990, la direction de Walmart consacre une grande partie de ses efforts à la diffusion de l'histoire de l'entreprise et de son fondateur. Les entretiens menés auprès des salarié(e)s les plus anciens révèlent la persistance d'une mémoire collective empreinte de nostalgie dont ressurgit la forte dimension symbolique. Elle renvoie à une forme noble et idéalisée du commerce, évoquant une solidarité quasi familiale faite d'arrangements désintéressés. Tous s'entraident et personne ne compte ses heures (« la montre, ce n'était pas notre mentalité »). En outre, les magasins sont présentés comme de grands marchés. La dimension festive et communautaire du travail transparaît. Les employé(e)s et la direction du magasin fêtent Thanksgiving et les anniversaires de chacun en se réunissant, en partageant un repas et des cadeaux. Les salarié(e)s rencontrés définissent leur rôle de l'époque comme celui d'un « commerçant » soulignant les dimensions techniques et relationnelles (« *people skills* ») nécessaires à l'exercice « professionnel » de ce qui était alors un « vrai métier ». Les *department managers* (équivalents des chefs de rayon français) se souviennent des responsabilités et de l'autonomie qui leur étaient confiées et des savoir-faire requis en matière d'achat des marchandises, de gestion des rayons et de la main-d'œuvre. Au prisme de cette mémoire enchantée de l'activité, les contraintes et ressources limitées étaient perçues comme une norme que l'enthousiasme, l'entraide et le plaisir de servir permettaient de dépasser. Ainsi incarnée par le fondateur et diffusée de bouche à oreille en magasin, l'histoire de l'entreprise a participé à une naturalisation des contraintes organisationnelles comme à leur acceptation (polyvalence et flexibilité permanente pour les employé(e)s, temps de présence dépassant les 60 heures hebdomadaires pour l'encadrement). Cette dernière trouve un écho autrement plus efficace auprès de l'encadrement de proximité qu'elle est tangible dans une période d'expansion considérable des grandes surfaces proposant autant d'opportunités de promotions rapides.

I.2. Le manager *de proximité comme modèle direct*

Avec nombre de raccourcis et d'omissions (Villette, Vuillermot, 2005), Walton conte sa trajectoire et invite ses employé(e)s à participer à leur tour à cette *success story*. À ce titre, l'encadrement de proximité constitue l'un de ses appuis les plus efficaces. À l'instar de leurs homologues français, les chefs de rayon ont ainsi longtemps revêtu le statut d'« époux de l'entreprise » acharnés au travail (Philonenko, Guienne, 1997) tout en étant les principaux catalyseurs de la diffusion des pratiques et valeurs promues au sein des magasins. L'idée d'une réussite liée au mérite et non au diplôme est un héritage demeurant présent chez les employé(e)s actuels. Longtemps recrutés sans diplôme, les *managers* travaillant en magasin sont pour la plupart

issus de la promotion interne et constituent à ce titre de véritables ambassadeurs incarnant par leur parcours et leur discours les principes mêmes défendus par les dirigeants d'enseignes. En outre, leur présence constitue un idéal organisationnel palpable pour les employé(e)s. Comme l'affirme Janice (35 ans, employée depuis un an chez Walmart), à l'instar de beaucoup de salarié(e)s fraîchement recrutés :

« Beaucoup ont commencé… On m'a dit que beaucoup d'assistants *managers* ont commencé en ramassant les charriots sur le parking. Bill, le *co-manager* actuel et d'autres partis depuis ont commencé en bas… et on ne trouve pas beaucoup d'entreprises où on évolue comme ça depuis le bas de l'échelle. »

Largement issus des classes populaires (parents employés, ouvriers ou artisans « tombés » dans le salariat), sortis du système scolaire peu diplômés, les *managers* interrogés sont nombreux à partager leur fierté d'avoir « gravi les échelons » et « su profiter d'opportunités qu'aucun autre secteur ne pourrait [leur] offrir » compte tenu de leurs parcours. La trajectoire du fondateur et plus modestement celle de l'encadrement devient une voie à suivre pour chaque salarié(e), un chemin balisé par des directions qui insistent sur la rareté de telles opportunités hors de la branche. Les nombreux témoignages semblables contribuent à diffuser une représentation de l'organisation perçue comme une structure mouvante et fluide où chacun est acteur de son destin. La subordination hiérarchique n'est plus qu'une question de temps et d'investissement. En étant servis par ses supérieurs, comme l'affirme la direction de Walmart, se désignant comme « *servant leader* », tout le monde est capable d'accéder au poste de dirigeant. En attendant, chacun est à la place qu'il mérite en fonction de l'effort fourni. Quant aux conflits, ils sont surtout ressentis comme des dissensions interindividuelles, passagères, sans lien avec l'organisation. Les dirigeants et l'encadrement insistent sur la singularité de tels principes organisationnels. Les thématiques du refus de la technocratie par la valorisation de l'apprentissage « sur le tas » face aux diplômes mais aussi de l'entraide, de l'inversion de la pyramide hiérarchique et de la confiance nourrissent un discours censé mobiliser sur le long terme une main-d'œuvre occupant des emplois non qualifiés.

Durant l'expansion des grandes surfaces caractérisant l'âge d'or de la branche, cette mise en récit de l'histoire du commerce moderne par des dirigeants comme Samuel Walton occupe une place prépondérante dans l'analyse des valeurs et représentations communes à ses salarié(e)s. Face à la croissance exponentielle de Walmart jusqu'aux années 1990 et avec l'appui de l'encadrement de proximité, Walton veille à accompagner et valoriser son activité et ses salarié(e)s en construisant des traces mémorielles des actions passées. Avec son lot de mythification et d'angles morts,

cette entreprise de mémoire à usage managériale permet une mise au travail durable de salarié(e)s aux trajectoires variées mais le plus souvent « tombés » dans le commerce. En privilégiant la promotion interne mais aussi en déléguant de nombreuses responsabilités à l'encadrement de proximité (de la négociation des marchandises au recrutement des employé(e)s) dans une grande distribution en expansion rapide, Walton a rapidement imposé son récit comme moyen d'obtenir l'adhésion active de nombreux salariés.

I.3. Un partenariat entre employés et direction

La mise en récit de l'histoire et des valeurs de Walmart par Walton dès les années 1960 dresse un tableau idyllique des relations entre un employeur et des employé(e)s mis au travail « en toute amitié » (Mathis, 2007). Partisan d'un partenariat entre employé(e)s et direction, Walton instaure une politique de la porte ouverte (*Open Door Policy*) censée autoriser tous les employé(e)s à s'adresser à n'importe quel niveau hiérarchique, quelle que soit la nature de leurs problèmes :

« 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 promet que vous serez écouté, mais ne garantit pas que votre point de vue prévaudra [2]. »

Ainsi, la gestion des magasins doit se nourrir des initiatives et suggestions des salarié(e)s en matière d'organisation du travail (Soderquist, 2005). Par ce récit, le dirigeant encourage ses *managers* et employé(e)s à dépasser quotidiennement le rôle correspondant à leur statut dans l'entreprise pour mieux répondre aux variations de l'activité en magasin. Cette idée d'un partenariat entre direction et employé(e)s est diffusée 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 salarié(e)s 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, Walton 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

2. *Walmart Associate Benefits Book*, January 2006 (traduction de l'auteur).

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 salarié(e)s et aux client(e)s, 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 salarié(e)s et des points de vente (Lichtenstein, 2006). Et lorsqu'un conflit éclate dans un de ses magasins, Walton l'attribue généralement aux lacunes des *managers* dans l'application des principes qu'il défend :

« Écoutez tous les membres de votre entreprise et contribuez par tous les moyens à leur expression. […] 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, 1992:130).

Et en effet, faire grand cas des employé(e)s dans la communication interne a contribué à les mobiliser avec efficacité tout en limitant les contestations internes. En outre, l'Union Food and Commercial Workers (UFCW), principal syndicat des employé(e)s de la grande distribution, s'intéresse peu à Walmart avant les années 1990. Dans un système où les relations professionnelles sont fortement décentralisées et gérées par des antennes locales, le syndicat s'est principalement focalisé sur les grandes chaînes régionales de magasins autour des grandes métropoles du Nord des États-Unis. Ce n'est qu'avec le développement rapide de Walmart en moyenne et proche banlieue au cours des années 1990 et 2000, déstabilisant la concurrence syndiquée et la base de membres du syndicat au sein de ses bastions, que l'UFCW va multiplier les campagnes visant le distributeur.

II. Entre remises en question internes et pression syndicale (2000-2015)

À la fin des années 1990, les dissonances entre les principes défendus par le *management* et l'expérience des salarié(e)s se multiplient. Les figures incarnant ce discours sont remises en question et les principes dont il était porteur s'érodent. La disparition soudaine de Samuel Walton (1992), remplacé par une succession de dirigeants salariés, signe la dilution des principes traditionnels dans une entreprise cherchant à se renouveler. Alors que les principaux éléments de conjonction des mémoires s'érodent peu à peu, l'oubli, la manipulation et le souvenir parcellaire dont fait preuve la direction jouent un rôle déterminant dans les modes d'entrave au syndicalisme comme dans l'apparition de nouvelles campagnes syndicales et la forme prise par ces dernières.

II.1. Restructurer sa production et redorer son image

Face à un ralentissement des ouvertures de magasins, des ventes en volume et sous l'influence de nouveaux acteurs financiers (Baud, Durand, 2012), Walmart, devenue une entreprise globale, opère au cours des années 2000 d'importantes transformations techniques et organisationnelles sur son marché domestique. Les tassements des salaires et avantages sociaux, l'aplanissement de l'organigramme, la gestion centralisée des commandes, le rajeunissement de l'encadrement, le recrutement de profils diplômés, la réduction des effectifs à chiffre d'affaires constant contribuent à remettre en question les principes de régulation salariale autrefois centraux. Les tensions internes s'accroissent entre siège et magasins, niveaux hiérarchiques et générations. Dans la foulée, les nouveaux dirigeants font table rase des usages managériaux passés auxquels se substitue une communication déléguée à des agences spécialisées. Cette externalisation, tout comme le recours à des cabinets spécialisés en relations publiques, traduit la nouvelle orientation « client » des distributeurs pour lesquels le traitement centralisé des données relatives aux comportements d'achats constitue un nouveau gisement de productivité. Dans cette nouvelle orientation et dans ce contexte, il s'agit pour Walmart de multiplier les restructurations productives majeures tout en améliorant son image auprès du grand public, double injonction rendue particulièrement difficile par les campagnes progressivement lancées par l'UFCW.

Ainsi, à partir des années 1990 se multiplient les tensions organisationnelles mais aussi les tentatives de syndicalisation au sein du géant de la distribution. Jusqu'à présent tenu à l'écart, l'UFCW manifeste de manière grandissante son ambition d'organiser les associé(e)s alors que Walmart se développe en périphérie des grandes métropoles nord-américaines, concurrençant directement les grandes enseignes régionales ayant signé un accord salarial avec le syndicat. C'est à cette époque et face à ces tentatives que Walmart développe un antisyndicalisme radical. Pendant deux décennies, le distributeur réussit 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'organisation locales. L'entreprise s'appuie par ailleurs sur des formations, vidéos et autres messages diffusés quotidiennement aux employé(e)s (encadré 3). Enfin, le *turn-over* élevé, tout en sacrifiant une partie de son efficacité, permet à Walmart de bénéficier d'une main-d'œuvre plus docile.

D'autres mesures, plus radicales, servent d'exemples afin de décourager toute nouvelle tentative de syndicalisation. Dans les années 2000, deux évènements ont ainsi donné lieu à une réaction rapide et brutale du distributeur. D'une part, une campagne de syndicalisation initiée par des salarié(e)s des rayons boucherie au Texas a entraîné la suppression des rayons boucherie

Encadré 3

« *Protect your signature* »

En mai 2015, une vidéo de neuf minutes destinée aux employé(e)s nouvellement recrutés se retrouve diffusée sur Internet avant d'être rapidement retirée puis remise en ligne. Intitulée « protégez votre signature », elle met en exergue l'argumentaire défendu quotidiennement par l'encadrement de l'entreprise depuis sa création en 1962. Particulièrement d'actualité face à la campagne menée par Our Walmart, elle met en scène un panel d'employé(e)s de sexe, d'âge et d'origine ethnique variés sur leur lieu de travail s'adressant directement à la caméra. Leur message est le suivant : ne donnez pas votre signature aux syndicats, ces derniers ne souhaitent obtenir de vous qu'une partie de votre salaire. Si vous avez des problèmes au travail, parlez-en à votre hiérarchie. Tout en insistant sur le fait que c'est aux salarié(e)s que revient la décision de donner leur signature ou non, les acteurs jouant les associé(e)s dans cette vidéo soulignent le fait que leur choix peut avoir des conséquences sur les autres employé(e)s et remettre en question le modèle d'ouverture promu par Walmart.

Les magasins Walmart sont décrits comme un lieu de travail « spécial, quelle que soit la taille de l'entreprise aujourd'hui », où les employé(e)s peuvent « faire la différence », « ensemble pour les clients ». La vidéo souligne des horizons multiples et des ambitions variées des associé(e)s, de celles et ceux souhaitant une sécurité de l'emploi, des avantages sociaux et un environnement de travail sûr, d'autres souhaitant être promus et accéder à une carrière à long terme, d'autres enfin souhaitant seulement un emploi à temps partiel.

« Je pense que c'est ce que Samuel Walton avait en tête depuis le début. Vous savez, vous débutez à peine votre carrière avec nous et cela peut être difficile de saisir tout ce à quoi vous avez accès, comme de bons avantages sociaux et un lieu de travail vraiment amical et amusant, voyez par vous-même. »

La vidéo met en avant une entreprise où les possibilités d'évolution interne sont importantes, les horaires souples en fonction des contraintes familiales ou encore la possibilité de devenir actionnaire de l'entreprise :

« Mr. Sam [Walton] croyait fermement en la philosophie d'un partenariat avec les associés et le plan d'achat d'actions pour les nouvelles recrues est une des manières de poursuivre cette philosophie aujourd'hui [l'action Walmart est aujourd'hui au plus bas depuis 25 ans [1]] ».

Si l'entreprise est attractive pour la main-d'œuvre, la vidéo souligne que Walmart attire par ailleurs la convoitise des syndicats :

« Vous n'êtes pas la/le seul(e) à vouloir entrer chez Walmart. […] Vous avez sûrement entendu parler de ça à la télévision, dans l'actualité ou sur Internet : les syndicats sont vraiment intéressés par Walmart et ont dépensé des millions de dollars en ce sens. (…) Je pense que vous savez déjà que notre entreprise préfère un dialogue ouvert et direct avec nos associés. On ne pense pas que les syndicats soient nécessaires ici. En plus, nos employés n'ont eu de cesse de répéter qu'ils ne souhaitaient pas de syndicat,

■■■

donc nous ne passons pas notre temps à en parler. Cependant, en tant que nouveau membre de notre équipe, nous pensons que vous devez savoir ça. »

Différentes scènes s'enchaînent, montrant plusieurs employé(e)s dans les allées de magasins, en réserve, se confiant directement à la caméra. Tous soulignent leur incompréhension face aux tentatives d'approche des syndicats qui en parallèle, multiplient les appels aux boycotts et « nuisent aux affaires de l'entreprise ».

Une femme s'approche de la caméra pour se confier :

« J'ai toujours cru que les syndicats étaient des sortes de club qui avaient pour but d'aider les travailleurs, enfin, c'est ce que je croyais. (…) En fait, ce sont des entreprises multimillionnaires et pour faire de l'argent, ils sollicitent des gens comme vous et moi en exigeant une partie de votre salaire. Demandez-vous si ils sont vraiment là pour votre bien-être. Ici, chez Walmart, nos associés sont habitués à s'exprimer sur leur lieu de travail. Notre entreprise a toujours soutenu la politique de la porte ouverte et nous avons l'habitude de nous faire entendre… et tout cela gratuitement. »

Un employé ayant prétendument fait partie d'un syndicat entre en scène :

« Dans mon ancien emploi, j'étais membre d'un syndicat. En fait, tout le monde était obligé d'être membre du syndicat si on voulait travailler là-bas ! Ce dont je me souviens le plus à propos du syndicat, c'est qu'ils prenaient mes cotisations directement sur ma paye avant même que je ne puisse l'encaisser ! Comme les impôts ! Croyez-moi, rejoindre un syndicat est une chose que je ne veux plus jamais refaire. Ici, vous pouvez être promu en fonction de vos performances. C'est pour cela que j'ai choisi cette entreprise. Je contrôle ma propre carrière. Avec un syndicat, vous placez ce contrôle entre les mains d'autres personnes, des personnes qui peuvent être motivées par quelque chose de plus important pour elles que vos perspectives de carrière. (…) Vous voyez, les syndicats tirent principalement leurs profits des cotisations mensuelles de leurs membres. Et vu que ces derniers ne représentent plus que 8 % dans le secteur privé, les syndicats luttent pour leur survie. Et vu la taille de notre entreprise, vous comprenez bien pourquoi ils nous visent. (…) Chez Walmart, nous sommes pour les associés ! Ici, nos associés sont libres de s'exprimer auprès de leurs *leaders*. Je suis à l'aise à l'idée de partager mes idées et problèmes avec mes *managers* et je sais qu'ils écoutent vraiment ce que nous avons à leur dire. En utilisant la porte ouverte, je suis encouragé à m'exprimer par moi-même. Je parle pour moi. Et franchement, je ne pense pas que les associés de Walmart devraient avoir quelqu'un s'exprimant pour eux. Ce n'est simplement pas le lieu. Mais Walmart comprend que tous les lieux de travail ne sont pas comme Walmart. C'est pourquoi notre entreprise ne critique pas les gens qui appartiennent ou ont appartenu à un syndicat. (…) Nous savons aussi que la plupart des membres des syndicats font leurs courses chez nous et ce dans tout le pays. Je leur parle quotidiennement et je les entends se plaindre de leur emploi et de leurs représentants syndicaux. Je peux vous dire que chaque emploi a ses hauts et ses bas et qu'un syndicat ne peut rien y faire. (…) Quand un syndicat prépare quelque chose, des *organizers* demandent aux associés de signer des cartes d'autorisation ou des pétitions. Ils peuvent vous dire

■■■

que le fait de leur donner vos noms et adresse n'a pas de conséquence. Ils peuvent vous dire qu'il s'agit simplement d'un moyen pour vous d'obtenir plus d'informations sur le syndicat ou ils peuvent aussi vous promettre des choses comme une couverture sociale gratuite ou une augmentation dans le seul but de capter votre attention. Ce n'est pas difficile d'imaginer tout ce qu'un syndicat est prêt à faire pour que vous signiez leurs cartes. Ne vous faites pas avoir, votre signature a une très grande valeur. »

La vidéo se termine en soulignant la valeur légale d'une signature par le biais d'associé(e)s :

« Ce que signifie vraiment votre signature, c'est que vous autorisez les syndicats à décider à votre place, que vous soyez d'accord avec eux ou non. Et dans le cas où vous changeriez d'avis, une fois donnée, vous ne pouvez pas la récupérer. Walmart ne peut pas vous dire quoi faire. Que vous décidiez de la donner ou non, c'est votre choix mais vous devez savoir à quel point votre signature est importante. (…) Pour être honnête, je n'aime pas donner ma signature à qui que ce soit. Beaucoup repose sur les syndicats qui semblent passer énormément de temps à essayer de nuire à mon entreprise. Ma signature a trop de valeur pour ça, et il en va de même pour la vôtre. »

Tous les associé(e)s présents lors de la vidéo sont réunis :

« Ici, tout se passe pour le mieux ! De bons avantages sociaux, une sécurité de l'emploi, des opportunités de carrière. Il est important de se rappeler que signer une carte syndicale n'a pas que des conséquences pour vous mais aussi pour vos collègues qui travaillent ici depuis des années et apprécient Walmart pour les mêmes raisons que nous ». Chacun, femmes et hommes, anciens et plus jeunes, noirs et blancs reprenant à la suite : « Des gens comme moi (…) et moi ! (…) Nous avons tous trouvé un foyer chez Walmart et nous sommes ravis que vous ayez rejoint l'équipe. Bonne chance dans votre nouvelle carrière. Et nous souhaitons que vous n'ayez jamais à avoir affaire avec un syndicat dans votre magasin. Mais si jamais c'était le cas, nous espérons que cette vidéo vous a apporté les informations nécessaires pour que vous gardiez le contrôle de votre précieuse signature et de votre carrière. Bienvenue chez Walmart ! »

La vidéo s'achève sur un fondu sur le sigle de l'entreprise et le slogan : « Économisez, vivez mieux. »

1. N. Layne, S. Ramakrishnan, « Walmart Warns on Profit, Stock Has Steepest Decline in 25 Years », *Reuters News*, October 14, 2015.

traditionnelle (*meat cuting departments*) de l'ensemble des magasins américains en 2000, remplacés par des rayons en libre-service. D'autre part, l'obtention de l'accréditation syndicale des employé(e)s du magasin Walmart de Jonquière au Québec s'est soldée par la fermeture immédiate et définitive du magasin canadien en 2005. Ces deux cas extrêmes de restructurations et fermetures d'établissement par Walmart, non pour des raisons économiques mais bien par idéologie (Coutu, 2007), s'appuient sur la faiblesse du droit du travail nord-américain. La législation, particulièrement favorable aux dirigeants, permet en effet à Walmart de licencier aisément des salarié(e)s aux velléités

revendicatives (notamment avec le principe de l'*employment at will*, permettant de mettre fin à un contrat sans avoir à avancer de justification) 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 décide 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*. Cependant, l'entreprise acquiert une envergure internationale à la fin des années 1990. Cette visibilité implique l'émergence de critiques diverses (des syndicats, associations progressistes, consommateurs, journalistes, personnalités politiques) et conduit l'entreprise, qui fait face au milieu des années 2000 à plus de 6 000 procès par an [3], à développer des compétences dans des domaines très peu explorés par les distributeurs jusqu'alors, à savoir la communication interne et les relations publiques.

II.2. De l'émergence de la critique à la communication d'entreprise

Malgré cet essor de la critique au milieu des années 2000, les campagnes qui visent les pratiques de Walmart s'avèrent peu efficaces car elles se heurtent à une série d'obstacles. D'une part, dans la forme, Wake Up Walmart, affilié à l'UFCW et Walmart Watch, ONG [4] liée au Service Employees International Union (SEIU), reposent sur de nouvelles approches qui visent non plus un secteur ou une branche dans son ensemble mais plus directement certaines firmes 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 [5] ». Mais si ces initiatives syndicales ont pour but premier de favoriser une émulation au sein des communautés locales, elles demeureront au stade de campagnes de relations publiques en produisant de nombreux rapports sans pour autant parvenir à fédérer les acteurs visés au niveau local, s'adressant aux consommateurs citoyens avant de s'adresser aux employé(e)s et à leurs conditions de travail et d'emploi.

En parallèle, afin de redorer son image auprès du public, l'enseigne fait appel à un cabinet spécialisé dans les relations publiques [6]. Le « nouvel âge

3. N. Saulnier, « Bras de fer entre les syndicats américains et Walmart », *L'Humanité*, 3 juillet 2006.
4. Fondée en 2005 par le Center for Community and Corporate Ethics (CCCE), organisation à but non lucratif.
5. Walmartwatch.com, consulté le 8 novembre 2009. Site fusionné depuis avec makingchangeatwalmart.org.
6. 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, January 12, 2005).

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-paroles de l'association Wake Up Walmart en 2008, le nouveau P-DG Mike Duke affirme alors « 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 relève en fait de l'*astroturfing* [7], 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 [8]. 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 employé(e)s du groupe Edelman.

Du point de vue du travail, les contentieux collectifs (*class actions*) lancés par des salarié(e)s contre le groupe Walmart se multiplient à partir des années 1990. 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. Dukes Versus Walmart [9] 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. 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 salarié(e)s (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

7. Jeu de mot désignant par la marque de pelouse synthétique (Astroturf) des mouvements citoyens (*grassroots*) artificiels. 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.
8. « PR Firm Admits it's Behind Walmart Blogs », *CNN Money*, October 20, 2006.
9. Décision de la Cour suprême des États-Unis, Walmart Stores, Inc. V. Dukes *et al.*, n° 10-277, 20 juin 2011.

appel [10], Walmart opère alors un virage radical en matière de respect de la législation sur les pauses, lui permettant de mener à bien discrètement ses restructurations en magasin et d'évincer les employés les plus revendicatifs en limitant son exposition à la critique.

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(e)s, 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, qu'il s'agisse du non-respect du salaire minimum, de la rémunération des heures supplémentaires, des heures de pauses (notamment de la pause déjeuner), du travail dépointé (*off the clock*), ou de prélèvements illégaux sur la fiche de paie (Bernhardt *et al.*, 2009). Walmart applique désormais si strictement le droit du travail qu'il en vient à se retourner contre ses propres salarié(e)s. Comme le souligne Betty, Seller Associate dans l'Illinois :

« Les employé(e)s 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).

Face au nouveau visage de l'entreprise, l'UFCW a opéré au cours de ces dernières années un virage visant directement l'organisation de la main-d'œuvre au sein des magasins Walmart à l'échelle nationale.

II.3. Our Walmart : entre appropriation et contournement du droit syndical

Les manifestations nationales survenues depuis novembre 2012 au sein du groupe de distribution Walmart (Our Walmart) puis au sein des enseignes de restauration rapide dont McDonald's, Burger King et KFC (Fast Food Forward, Fight For $15, Show Me $15) présentent notamment l'intérêt d'interroger les formes de recours au droit (Israel, 2009 ; Agrikoliansky, 2010) dans les conflits du travail précaire et non syndiqué. Face à une législation du travail en faveur des employeurs, les syndicats des services expérimentent aujourd'hui des formes nouvelles de syndicalisme minoritaire pour atteindre des employé(e)s particulièrement difficiles d'accès. Depuis le milieu des années 2000 et la remise en question du monopole de la plus grande fédération syndicale américaine, l'American Federation of Labor & Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), par Change to Win (CTW), une coalition emmenée par la Service Employees

10. Décision de la Cour suprême de Pennsylvanie, Braun V. Walmart Stores Inc., n° 32 EAP 2012, n° 33 EAP 2012, 15 décembre 2014.

International Union (SEIU), l'UFCW et les Teamsters (syndicat de chauffeurs routiers), un virage s'est dessiné entre un syndicalisme traditionnel depuis longtemps sur le déclin et un syndicalisme se réclamant de contestation sociale (Fantasia, Voss, 2003) visant les inorganisés. Depuis, Liuna (en 2010) puis l'UFCW (en 2013) ont rejoint l'AFL-CIO suite à l'élection de son nouveau président Richard Trumka, semblant accorder davantage d'importance aux campagnes d'*organizing*.

Our Walmart (OWM) se définit ainsi comme une association indépendante réservée aux employé(e)s et ex-employé(e)s de l'entreprise. Par l'intermédiaire d'*organizers* répartis sur tout le territoire et coordonnés à l'échelle nationale, OWM vise à recruter et former les employé(e)s à s'organiser de manière autonome face à leur employeur. Sa création par l'UFCW part d'un constat : à court terme, une stratégie légaliste traditionnelle est vouée à l'échec. La taille de l'entreprise, la dissémination de sa main-d'œuvre au sein de milliers d'établissements et l'impossibilité d'approcher les employé(e)s en magasin ont jusqu'à présent permis à l'entreprise d'isoler les contestations les plus vives. Ainsi, les deux prérequis de la campagne sont d'éviter les dispositifs antisyndicaux déployés par l'entreprise et d'établir un lien avec des employé(e)s craignant de perdre des heures de travail ou d'être licenciés au moindre faux pas. Son statut d'organisation à but non lucratif lui permet de s'affranchir des limites juridiques imposées aux syndicats. En se défendant de toute volonté de représentation des employé(e)s de Walmart [11], OWM peut organiser des mobilisations courtes à répétition sans obligation de s'engager dans un processus d'élection. Par ailleurs, en tant qu'association, OWM affiche très discrètement ses liens avec l'UFCW dans le but de séduire les employé(e)s parmi les plus réfractaires aux organisations syndicales, un sentiment diffusé par l'argumentaire antisyndical des employeurs qui s'est nourri des travers du syndicalisme d'affaires (organisations très bureaucratiques gérées comme des entreprises, à l'organisation verticale affirmée, attachées à une minorité des employé(e)s de l'industrie au détriment d'une majorité y compris au sein des entreprises syndiquées, notamment en fonction de l'ancienneté).

Lors de ces premières années de campagne, les membres d'OWM constituent de précieux ambassadeurs auxquels les *organizers* veillent à bien faire comprendre lors de réunions régulières qu'ils n'ont pas à craindre de représailles de la part de leur employeur et qu'au-delà de leur cotisation

11. Sur chaque tract et sur le site OWM, on peut lire : « L'UFCW et OWM entendent aider les employé(e)s de Walmart individuellement et collectivement dans leurs démarches avec Walmart portant sur le droit du travail et d'emploi, ainsi que dans leurs efforts pour que Walmart s'engage publiquement à respecter la législation en la matière. L'UFCW et OWM n'ont aucunement l'intention de se faire reconnaître auprès de Walmart comme syndicat négociant au nom de ou représentant ses employés. » L'apparition de ce message fait suite à une plainte adressée le 20 novembre 2012 par Walmart au National Labor Relations Board (NLRB) : voir http://www.nlrb.gov/news-outreach/news-story/nlrbcharge-alleging-illegal-picketing-wal-mart-held-abeyance.

annuelle [12], leur engagement est entièrement couvert par l'association (perte de salaire lors d'un débrayage, transports et hébergement lors d'actions, frais d'avocat lors d'actes de désobéissance civile). Comme le souligne Richard, *organizer* :

« Marvin a pris un vol pour Washington DC pour y tenir un discours. Il y a dormi deux nuits à l'hôtel et il n'a pas dépensé un seul centime. Ceux qui sont venus à Bentonville y ont passé 11 jours. Ils ont été nourris, logés et transportés sans rien dépenser. »

Il s'agit ainsi de déconstruire le travail managérial officieux de menace (toute contestation sera punie par un renvoi) et officiel de prévention du danger que le syndicat représente à titre individuel et collectif (le syndicat vous prendra une partie de votre salaire et ne vous protégera pas ; ou, comme l'a affirmé Mike Duke [Faber, 2009] : « La présence d'un syndicat entraînera une hausse des salaires non durable car se répercutant sur les prix, entraînant une moindre fréquentation des magasins, une baisse des résultats et des licenciements »). Pour rompre avec ce discours intériorisé par les employé(e)s, les *organizers* multiplient les réunions où témoignent des employé(e)s ayant manifesté sans avoir subi de représailles de la part de leurs *managers* comme Shandra, évoquant lors d'une réunion sa fierté lors de son retour en magasin au lendemain d'une manifestation devant ce dernier :

« Vous auriez dû voir leurs têtes (employés) et celle des *managers* ! Ils n'en revenaient pas qu'on soit encore là ! ».

Ce retour triomphal, sans représailles, matérialise leur contribution à la fin d'une répression systématique des mobilisations et laisse entrevoir la possibilité d'une contestation ouverte dans l'entreprise. L'association OWM tente ainsi de contourner et de s'approprier les restrictions appliquées aux syndicats en matière de représentation et de droit de grève pour organiser des déserts syndicaux où la syndicalisation directe par l'organisation d'élections n'est pas envisageable à court terme. L'usage détourné du statut associatif, la multiplication des grèves courtes et spectaculaires (*one day/sit down strikes*) et des dépôts de plainte pour pratiques de travail déloyales (*unfair labor practices*) permettent au syndicat de diffuser rapidement son message en faisant face à moins d'entraves. Dans cette campagne, chaque bataille gagnée par l'association vient nourrir l'argumentaire de cette dernière. Ainsi, suite au dépôt de nombreuses plaintes par OWM auprès du NLRB, ce dernier reconnaît pour la première fois en novembre 2013 les menaces et représailles (une vingtaine de salarié(e)s ont été renvoyés dans une quinzaine d'États) pratiquées par le *management* et la direction de Walmart [13] et

12. Pour être membre d'OWM, la cotisation annuelle s'élève à un minimum de 60 dollars et inclut un exemplaire du règlement intérieur de Walmart.
13. https://www.nlrb.gov/news-outreach/news-story/nlrb-office-general-counsel-authorizes-complaints-against-walmart-also.

contraint l'entreprise à une enquête interne et à réintégrer des employé(e)s ayant été licenciés suite à des manifestations devant plusieurs magasins. Quelques jours plus tard, cette décision sera mobilisée lors d'actions de distribution de tracts aux employé(e)s et de transmission de la décision aux directeurs de magasin, les employé(e)s appartenant à l'association faisant face à leur hiérarchie devant leurs collègues, en l'informant d'une décision officielle légitimant leurs actions.

II.4. Les nouveaux habits de l'antisyndicalisme

Sous la pression des employé(e)s et du grand public, l'entreprise de l'Arkansas semble ainsi avoir modifié sa manière de communiquer et de réagir aux campagnes syndicales. Pour la première fois dans son histoire, les répressions envers les employé(e)s contestataires ne sont pas systématiques. Des membres de la direction se sont même assis pour la première fois en un demi-siècle avec des membres de l'UFCW à Chicago en 2009 pour négocier les termes de l'implantation de magasins de proximité en centre-ville. Pour autant, Walmart semble à son tour s'adapter à l'approche indirecte du syndicat en usant de ruses. Le distributeur a par exemple licencié quelques mois plus tard, un à un, des employés rencontrés dans le sud de la Californie ayant participé aux manifestations organisées devant les magasins. Walmart est par ailleurs parvenu à implanter ses premiers magasins dans la ville de Chicago en soulignant d'une part le manque de commerces et d'emploi dans les quartiers pauvres, notamment en raison de l'absence des deux grandes chaînes de supermarchés syndiquées et d'autre part en opposant les principaux syndicats. En effet, le géant de la distribution s'est engagé auprès du Chicago Building and Construction Trades Council, puissante fédération des syndicats du bâtiment de la ville, en lui accordant l'exclusivité des constructions de ses magasins dans le nord de l'Illinois durant trois ans [14]. Un tel accord constitue une mise en porte-à-faux de l'UFCW, dont la moindre opposition à l'ouverture d'un magasin aurait pu être perçue comme un refus de nouveaux emplois, de surcroît syndiqués, dans l'une des villes et l'un des États les plus touchés par le chômage. En parallèle, le distributeur poursuit cependant sa lutte antisyndicale par des actions spectaculaires tout en se montrant plus prudent. En avril 2015, Walmart a annoncé la fermeture pour quatre à six mois de cinq de ses magasins situés au Texas, en Oklahoma, en Floride et en Californie en raison de problèmes de plomberie. Les 2 200 employé(e)s travaillant dans ces magasins ont eu connaissance de leur renvoi [15] et de ces fermetures quelques heures avant que ces dernières ne soient effectives. Lorsque la

14. Leslie Patton, Matthew Boyle, « Wal-Mart Cracks Chicago by Splitting Union, Non-Union Workers », *Bloomberg News*, July 22, 2010.
15. Passé un délai de deux mois pour trouver un emploi équivalent dans un autre magasin Walmart, seuls les salarié(e)s auparavant à temps plein bénéficient d'une indemnité.

Encadré 4

Quand Walmart fait appel au FBI et à Lockheed Martin

En novembre 2015, *Bloomberg News* publie une série de documents et témoignages fournis en janvier 2015 par Our Walmart au NLRB dans le cadre d'une audition afin d'appuyer ses accusations de surveillance et de menaces visant le distributeur [1]. Ces dernières auraient conduit Walmart à des licenciements visant des employé(e)s impliqués dans l'association et plus particulièrement ceux ayant participé aux manifestations de juin 2013. Ces documents représentent plus de 1 000 pages d'e-mails, rapports internes, et autres graphiques portant sur la première année d'activité de l'association.

Lorsque la première manifestation d'Our Walmart se produit en novembre 2012, l'entreprise prétend publiquement ne pas être inquiétée. Les documents publiés révèlent pourtant la mise en place très rapide, c'est-à-dire dès la première année d'exercice de l'association, de dispositifs internes sans précédent censés empêcher toute intrusion syndicale dans les magasins : Walmart fait appel à Lockheed Martin, entreprise connue pour sa production d'armes lourdes mais qui développe par ailleurs des outils de *sourcing*, pour mettre en place un service de collecte de renseignements, contacte le FBI pour l'épauler, développe une ligne téléphonique dédiée entre les magasins et le siège de Bentonville, Arkansas, pour surveiller et transmettre toute information ou soupçon quant à une activité syndicale (comprenant des conversations complètes entre associé(e)s), établit un classement des magasins en fonction de ces dernières informations ainsi qu'une surveillance individuelle des employé(e)s et *organizers* d'Our Walmart repérés notamment dans la presse et sur les réseaux sociaux. Le dossier comprend des conversations complètes entre associé(e)s ainsi que les appels téléphoniques adressés par les *managers* au siège de l'entreprise dont sont extraits les verbatim suivants :

14h30, magasin 5880, Fairfax, Virginie :

« Un client a commencé à discuter avec une caissière à propos des grèves se déroulant chez Walmart cette semaine. La caissière a répondu qu'elle y participerait peut-être. L'assistant *manager* pense qu'elle plaisantait. »

16h19, magasin 3893, Zion, Illinois :

« Trois associés ont émis des commentaires à propos des grèves qui se sont déroulées dans d'autres magasins auprès du *manager* du rayon épicerie. Ce dernier a fait part de son opinion mais n'a pas parlé de notre philosophie. Il le fera la prochaine fois où ces associés seront au travail. »

15 octobre, Yuma, Arizona :

« Un associé a demandé ce que les associés risquaient s'ils participaient aux débrayages du Black Friday. »

Parmi les éléments appuyant l'existence d'une « *delta team* [2] » chargée par le distributeur de se renseigner en permanence sur l'activité syndicale autour des magasins Walmart depuis l'annonce des premières mobilisations et d'agir afin de mettre fin à ces dernières, le témoignage de Karen Casey,

■■■

avocate et responsable des relations professionnelles chez Walmart pour le territoire étasunien au moment des faits s'avère être un élément majeur. Karen Casey a travaillé pendant 10 ans pour une autre grande chaîne de magasins, Albertson's, chaîne en partie syndiquée. Fin 2010, Karen Casey est informée par des *managers* de différents magasins que des employé(e)s ont été approchés à leur domicile par des personnes portant les mêmes uniformes – pantalon kaki beige et polo bleu marine – que les associé(e)s. Prétendant être eux-mêmes des associé(e)s et ex-associé(e)s, ils demandaient aux employé(e)s contactés de se joindre à eux. En réponse, Casey souhaitait, selon son témoignage au NLRB, donner les moyens aux *managers* de répondre à cette approche par des moyens légaux. Comme par le passé, Walmart a proposé de s'entretenir avec chacun des employé(e)s, individuellement, en face à face, ce que ces derniers ont refusé. L'entreprise s'est alors focalisée sur le renseignement, le recueil de tout type d'informations en magasin et dans la presse notamment, afin de repérer les contestataires et de désamorcer rapidement les conflits.

Cette « *delta team* » rapidement mise en place, comprenant des membres du département de la sécurité globale, des relations professionnelles et des relations publiques, travaille en partenariat avec le FBI et le Joint Terrorism Task Force depuis le mouvement Occupy Wall Street afin de surveiller « les risques potentiels de violence », des rapports internes soulignant que l'UFCW et Our Walmart ont eu des contacts avec des membres d'Occupy. Plus tard, lors de l'Assemblée générale des actionnaires en juin 2013, le FBI collaborera à nouveau avec Walmart pour fournir des informations sur les profils des manifestants et sur les grèves et actions prévues autour et pendant l'assemblée générale. Walmart s'est par ailleurs allié à Lockheed Martin pour recueillir toutes les informations nécessaires pour anticiper les actions d'Our Walmart et repérer les employé(e)s contestataires sur les sites de médias sociaux ouverts (*open access media sites*).

D'après le témoignage de Casey, l'équipe « Black Friday Labor Relations Team Daily Meeting » se réunit quotidiennement, recensant les types d'actions menées et planifiées par Our Walmart (arrêt de travail, prise de micro, chaîne humaine, appel au boycott sur les réseaux sociaux, *sponsoring* de grévistes ».

L'Analytical Research Center (ARC) fait partie du département de la sécurité globale de Walmart. Il est supervisé par Ken Senser, un ancien membre du FBI et par Steve Dozier, un ancien directeur de la police de l'État de l'Arkansas. L'ARC a été sollicité par Casey au moment où Walmart a été informé des intentions d'Our Walmart de manifester lors du Black Friday 2012 avant de faire appel à des analystes de Lockheed Martin pour l'épauler. Connu comme l'un des plus grands vendeurs d'armes de guerre dans le monde (avions et missiles), l'entreprise, par le biais de sa branche LM Wisdom, est par ailleurs spécialisée dans la cybersécurité, le renseignement et l'analyse de données à partir de sources d'informations ouvertes, affirmant « avoir le pouvoir de modifier l'issue de mouvements organisés, émeutes et d'influencer les décisions politiques ».

1. Susan Berfield, « How Walmart Keeps an Eye on Its Massive Workforce. The Retail Giant is Always Watching », *Bloomberg News*, November 14, 2015.

2. Équipe d'élite secrète.

direction évoque une situation d'urgence et de risque pour la clientèle et les employé(e)s, deux de ces établissements, localisés en Californie et en Floride, s'avèrent être des magasins où figurent les employé(e)s comptant à la fois parmi les précurseurs et les plus revendicatifs dans le cadre de la campagne Our Walmart. Tout particulièrement, la présence du magasin de Pico Rivera dans la liste des magasins fermés permet de douter du bien-fondé des arguments invoqués par la direction. Le *Supercenter* situé dans la banlieue de Los Angeles fut en effet l'un des premiers touchés par la vague de contestation. Dès septembre 2012, des salarié(e)s du magasin ont demandé une réunion avec l'encadrement, portant notamment sur les problèmes de sous-effectifs en rayon et de représailles de certains *managers*. Cette réunion sera repoussée indéfiniment avant qu'une trentaine de salarié(e)s ne décide, le 4 octobre, de manifester devant leur magasin, amorçant la première manifestation nationale de novembre 2012 (Black Friday).

Quelques jours après la fermeture du magasin de Pico Rivera, une grève de la faim est menée par des employé(e)s membres d'Our Walmart licencié(e)s réclamant la réintégration de l'ensemble des effectifs. D'après Our Walmart, la réouverture du magasin en novembre 2015 n'a donné lieu qu'à la réembauche de cinq employé(e)s parmi la centaine ayant participé aux manifestations du Black Friday entre 2012 et 2014, une accusation confirmée par des documents fournis par l'association au NLRB suite au dépôt d'une plainte pour pratiques déloyales de travail (*unfair labor practices*) depuis 2013 (encadré 4).

Face à une entreprise renouvelant ses techniques antisyndicales mais aussi face aux soubresauts du syndicat UFCW au cours de l'année 2015, l'organisation des employé(e)s du géant de la grande distribution semble aujourd'hui peiner tout en cherchant à se renouveler en s'inspirant de la stratégie opérée par SEIU dans la campagne Fight for $15.

Conclusion

Lors des premières années de mobilisation, Our Walmart apparaissait comme la première étape d'un processus de syndicalisation long et incertain. Les stratégies d'*organizing* adoptées par l'UFCW, à la suite d'autres syndicats américains, pour entrer en contact avec les travailleurs de Walmart et rompre avec un antisyndicalisme ancré dans l'entreprise, semblaient fructueuses : la première grève nationale de novembre 2012 s'est répétée et étendue pendant trois ans. Aujourd'hui détaché du syndicat du commerce, Our Walmart poursuit son effort d'organisation de la main-d'œuvre malgré des manifestations et actions moins nombreuses et moins spectaculaires.

En effet, depuis fin 2014, la campagne semble connaître un tournant majeur. Suite à l'élection de Marc Perrone comme nouveau président

d'UFCW en décembre, le syndicat décide de réduire les fonds alloués à la campagne de 60 %. Our Walmart prend alors l'allure d'une campagne de relations publiques, finançant principalement des spots publicitaires télévisés visant Walmart au cours des débats du Parti démocrate dans le cadre des primaires présidentielles. Face à une campagne d'*organizing* très coûteuse car nécessitant la présence quotidienne de nombreux *organizers* dans l'ensemble des États, les nouveaux dirigeants d'UFCW choisissent alors de renvoyer le directeur de campagne, soulignant le fait que cette campagne d'organisation puisse ne jamais aboutir à une victoire pour le syndicat. En parallèle de la grève de la faim lancée par des employé(e)s peu après la fermeture du magasin californien de Pico Rivera, et alors que le syndicat ne soutenait déjà plus ces employé(e)s, une nouvelle association est formée. Des associé(e)s, une partie des *organizers* et le directeur de campagne impliqués dans la campagne lancée par l'UFCW décident de faire sécession et de poursuivre dans la voie initiale, celle de l'*organizing*, en s'appuyant sur d'autres sources de financement. Affaiblie (l'association ne disposant en 2016 que d'une dizaine de *leaders* payés par Our Walmart, elle doit davantage compter sur l'implication des 2 000 à 4 000 employé(e)s-membres [16]), Our Walmart entend bien poursuivre sa campagne en se ralliant à la demande des employé(e)s des *fast-food* réclamant 15 dollars de l'heure mais aussi en insistant sur le fait qu'une large majorité des associé(e)s travaille à temps partiel et qu'une telle augmentation, sur un salaire partiel, demeure mineure. De son côté, l'UFCW relance en septembre 2015 un programme similaire d'organisation des employé(e)s de Walmart. Alors prévu pour être mis en application en 2016, ce programme vise en premier lieu à poursuivre une forte stratégie médiatique mais aussi à renouer avec l'*organizing* en formant 500 employé(e)s « *leaders* » dans 50 États. Cette approche semble calquée sur la stratégie de SEIU quant à l'organisation de l'association Fight for $15. Il s'agit en effet de multiplier les actions locales et nationales menées tout au long de l'année sur l'ensemble du territoire, organisées par les salarié(e)s eux-mêmes lors de réunions locales, et d'un National Organizing Committee (NOC) auquel participent des *leaders* de tout le pays. Dans le cas de Fight for $15, une trentaine d'employé(e)s, chacun d'entre eux représentant une grande ville, se réunissent une à deux journées, environ tous les mois dans l'une de ces villes pour échanger à propos de leurs initiatives les plus efficaces en matière d'organisation des salarié(e)s et de leurs projets d'actions. Selon les *leaders* participant au NOC rencontrés, ces derniers discutent d'« égal à égal » sans la présence d'*organizers* ou d'autres membres du syndicat. Si Fight for $15 semble à ce jour être un mouvement prenant une ampleur croissante (comme en atteste la manifestation internationale du 14 avril 2016 avec des défilés dans 300 villes américaines et des

16. Chiffres qui nous ont été donnés par un *organizer* itinérant en avril 2016.

actions dans 40 pays, mais aussi un rapport du National Employment Law Project soulignant que depuis 2012, près de 17 millions d'employé(e)s ont bénéficié d'une augmentation du salaire minimum [17]), les campagnes visant Walmart connaissent un succès plus contrasté.

En effet, les victoires sont relatives mais se multiplient. En juin 2013, le National Labor Relations Board (NLRB) a pour la première fois reconnu les menaces proférées envers les associé(e)s souhaitant faire grève et les renvois abusifs d'une vingtaine de salarié(e)s pratiqués par la direction de Walmart dans une quinzaine d'États, lançant une enquête interne et demandant à la firme de réintégrer ces derniers [18]. Plus récemment, Walmart a annoncé en février 2015 revaloriser le salaire minimum de 500 000 de ses employé(e)s à 9 dollars de l'heure contre 7,25 dollars de l'heure (salaire minimum fédéral) par le passé, déclenchant une série d'initiatives similaires chez les autres distributeurs (Ikea, Marshalls, TJ Maxx, Target, Gap). Dans la foulée, McDonald's a annoncé une augmentation de l'ordre d'un dollar de l'heure pour ses employé(e)s travaillant dans les restaurants non franchisés (soit 10 % des établissements aux États-Unis). En janvier 2016, Walmart annonce une seconde vague concernant cette fois-ci la quasi-totalité des employé(e)s de l'entreprise, soit 1,2 million d'associé(e)s, passant à 10 dollars de l'heure ou plus.

Enfin, depuis les premières manifestations de novembre 2012, plusieurs grandes villes américaines (San Francisco, Seattle, Los Angeles, Washington DC, New York) et en 2016 l'État de Californie ont voté une augmentation du salaire minimum pour atteindre les 15 dollars de l'heure [19].

17. « Fight for $15 Impact Report : Raises for 17 Million Workers, 10 Million Going to $15 », National Employment Law Project (NELP), April 2016, http://nelp.org/content/uploads/NELP-Fact-Sheet-Fight-for-15-Impact-Report.pdf.
18. http://www.nlrb.gov/news-outreach/news-story/nlrb-office-general-counsel-authorizes-complaints-against-walmart-also.
19. En réponse, 16 États ont mis en place des lois limitant le pouvoir des gouvernants locaux interdisant notamment aux municipalités d'augmenter leur plancher salarial.

Références bibliographiques

Agrikoliansky É. (2010), « Les usages protestataires du droit », *in* Fillieule O., Agrikoliansky É., Sommier I. (dir.), *Penser les mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, p. 225-243.

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.

Baud C., Durand C. (2012), « Financialization, Globalization and the Making of Profits by Leading Retailers », *Socio-Economic Review*, vol. 10, n° 2, p. 241-266.

Beltran A., Ruffat M. (1991), *Culture d'entreprise et histoire*, Paris, Les Éditions d'organisation.

Bernhardt A., Milkman R., Theodore N., Heckathorn D., Auer M., De Fillipis J., Gonzalez A.L., Narro V., Perel Shteyn 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, http://www.labor.ucla.edu/publications/reports/broken-laws.pdf.

Carré F., Tilly C., Van Klaveren M., Voss-Dahm D. (2010), « Retail Jobs in Comparative Perspective », *in* Gautié J., Schmitt J. (eds.), *Low Wage Work in the Wealthy World*, New York, Russell Sage Foundation, p. 211-268.

Calhoun C.-J. (1989), « Pour rendre le capitalisme respectable », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 78, p. 75-78.

Coutu M. (2007), « Licenciements collectifs et fermetures d'entreprise au Québec : le cas Walmart », *Travail et Emploi*, n° 109, p. 39-50.

Faber D. (réal) (2009), *The New Age of Walmart*, CNBC, 65 min.

Hocquelet M. (2014), « Making Change at Walmart : le syndicalisme solidaire étasunien au sein d'une multinationale des services », *Critique internationale*, n° 64, p. 17-32.

Israel L. (2009), *L'arme du droit*, Paris, Presses de Sciences Po.

Julliard E. (2013), « Les syndicats américains face aux stratégies managériales d'entrave au syndicalisme », *Agone*, n° 50, p. 89-114.

Lhamon W.T. (1976), « Horatio Alger and American Modernism: The One-Dimensional Social Formula », *American Studies*, vol. 17, n° 2, p. 11-27.

Lichtenstein N. (ed.) (2006), *Walmart, the Face of Twenty-First-Century Capitalism*, New York, The New Press.

Lichtenstein N. (2009), *The Retail Revolution: How Walmart Created a Brave New World of Business*, New York, Metropolitan Books, 2009, et *State of the Union: A Century of American Labor*, Princeton, Princeton University Press, 2013 (2e édition revue et augmentée).

Lichtenstein N., Johansson E. (2011), « Creating Hourly Careers: A New Vision for Walmart and the Country », Rapport pour l'organisation Jobs with Justice.

Logan J. (2002), « Consultants, Lawyers, and the "Union Free" Movement in the USA since the 1970s », *Industrial Relations*, vol. 33, n° 3, p. 197-214.

Mathis I. (2007), *Transforming Organizational Culture: The Case of Walmart*, dissertation, University of Texas, San Antonio.

Philonenko G., Guienne V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer.

Sharpe T. (2010), « Union Democracy and Successful Campaigns: The Dynamics of Staff Authority and Worker Participation in an Organizing Union », *in* Milkman R., Voss K. (eds.), *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*, Ithaca, Cornell University Press, p. 62-87.

Soderquist D. (2005), *The Walmart Way. The Inside Story of the Success of the World's Largest Company*, New York, Nelson Publishers.

Villette M., Vuillermot C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte.

Vinel J-C. (2013), *The Employee. A Political History*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.

Voss K. (2010), « Dilemmes démocratiques : démocratie syndicale et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 65, p. 87-107.

Walton S, Huey J. (1992), *Sam Walton: Made in America*, New York, Doubleday.

Warhurst C., Carré F., Findlay P., Tilly C. (eds.) (2012), *Are Bad Jobs Inevitable? Trends, Determinants and Responses to Job Quality in the Twenty-first Century*, Basingstoke, Palgrave, Macmillan.