



# Wal-Mart, John Tate et le combat pour une Amérique sans syndicats

**Nelson Lichtenstein**

DANS **POLITIQUE AMÉRICAIN** 2012/2 N° 20 , PAGES 15 À 46  
ÉDITIONS **L'HARMATTAN**

ISSN 1771-8848

ISBN 9782336002033

DOI 10.3917/polam.020.0015

Date de mise en ligne : 26/12/2012

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-politique-americaine-2012-2-page-15?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Wal-Mart, John Tate et le combat pour une Amérique sans syndicats

NELSON LICHTENSTEIN\*

L'hostilité des entreprises au syndicalisme est à la fois théorique et pratique. Depuis longtemps, les cadres dirigeants conjuguent la défense d'une vision conservatrice des structures sociales et économiques avec des stratégies pratiques, mises en œuvre sur le lieu de travail, pour repousser les tentatives d'organisation des salariés aux États-Unis. Aucune entreprise, pourtant, n'a réuni ces deux aspects du combat conservateur avec autant de succès que Wal-Mart. En effet, le géant très controversé de la distribution n'est pas simplement à la pointe des luttes antisyndicales ; la croissance impressionnante de ses supermarchés au cours des deux dernières décennies du vingtième siècle a transformé tout un pan de l'économie des États-Unis, lui donnant un nouveau visage social autant qu'économique.

« *Nous n'avons jamais eu de syndicats à Wal-Mart et nous n'en avons pas besoin aujourd'hui pour représenter nos associés* », déclarait le fondateur Sam Walton aux lecteurs de *Wal-Mart World* en octobre 1989. « *Nous n'aimons pas les intrus qui viennent, profèrent des discours mensongers, et essayent de changer cette entreprise à laquelle nous sommes tant attachés* »<sup>1</sup>. Pour les managers de Wal-Mart, il n'a jamais fait aucun doute que le syndicalisme et les négociations collectives représentaient bien plus qu'un

---

\* Professeur d'histoire à l'Université de Californie (Santa Barbara).

1. Sam Walton, « Keeping Our Partnership Strong », *Wal-Mart World*, octobre 1989, p.3.

mécanisme d'ajustement des salaires et de résolution des conflits du travail. Ainsi, Larry English, l'un des jeunes gérants les plus doués de Walton, racontant son combat contre les syndicats qui mettaient en doute l'éthique de la direction et sa prétention paternaliste de parler et d'agir au nom de la communauté des travailleurs. « *Je les détestais parce qu'ils voulaient m'apprendre comment m'occuper de mon personnel. Je n'ai pas besoin de quelqu'un pour diriger ma boutique à ma place. Et je continuerai à le penser jusque dans ma tombe* »<sup>2</sup>.

Pour comprendre cette hostilité, il faut revenir dans l'Arkansas du milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Le syndicalisme y apparaissait alors comme une menace pour l'économie régionale : celle-ci était depuis longtemps structurée autour d'une main-d'œuvre bon marché et des entreprises compétitives et se trouvait dominée par une élite locale soucieuse de préserver son hégémonie sociale et économique. La crainte de voir les syndicats se développer unit alors les propriétaires d'exploitations agricoles du delta du Mississippi au sud-ouest de l'Arkansas, les cadres dirigeants des entreprises dont le seul avantage compétitif résidait dans leur main-d'œuvre bon marché et enfin des entrepreneurs de la région des Ozarks, au nord-ouest de l'Arkansas, dans les comme John Tyson, J.B Hunt, et Sam Walton qui voyaient dans leurs entreprises en plein essor le simple prolongement de leur paternalisme social et de leur éloignement des effets politiques du *New Deal*.

Sous l'influence des planteurs du delta, qui se souvenaient bien du soulèvement interracial orchestré par le syndicat des ouvriers agricoles du Sud (*Southern Tenant Farmers Union*) dans les années 1930, l'Arkansas fut le premier État à adopter une législation dite « *right to work* » qui interdit le monopole syndical à l'usine, ainsi que le prélèvement des cotisations à la source<sup>3</sup>. Ces lois affaiblissaient les syndicats car elles compliquaient fortement la collecte des cotisations. Mais leur impact le plus significatif relevait sans doute de la symbolique politique : dans

---

2. Entretien de l'auteur avec Larry English, 7 juin 2006.

3. NdT – avant l'adoption de ces lois, les conventions collectives dites « *union shop* » obligent un patron à n'embaucher que des ouvriers déjà syndiqués, tandis que les conventions prévoyant un « *union shop* » stipulent qu'un salarié doit adhérer au syndicat après son embauche. Enfin, les dispositions dites « *agency shop* » prévoient seulement que les ouvriers non syndiqués s'acquittent d'une cotisation même s'ils ne deviennent pas membres du syndicat. Ces trois cas de figures sont interdits par les lois dites « *right to work* ». Et après 1947, le « *union shop* » est illégal aux USA. Voir le texte de Joseph A. McCartin et Jean-Christian Vinel dans ce numéro « Défendons les urnes ! », pp. 47-67.

l'ouest des États-Unis comme dans le sud, l'adoption de ces lois était perçue comme un signe de l'hostilité des États à l'égard de la pratique syndicale<sup>4</sup>.

Mais Wal-Mart, qui avait et qui a toujours son siège à Bentonville, dans les montagnes Ozark, région reculée de l'Arkansas, s'étendit rapidement au-delà du Sud rural, où l'absence de syndicalisme allait presque de soi. Si la compagnie souhaitait exporter son paternalisme né dans le Sud, ses faibles salaires et son hostilité envers la main-d'œuvre syndiquée au-delà de l'Arkansas du Nord-Ouest, Wal-Mart allait devoir d'abord développer de nouveaux *modus operandi* plus raffinés, plus systématiques et, au moins en apparence, légaux. Et ceci ne pouvait se faire sans une révolution au sein de la législation du travail américaine.

### LA LIBERTÉ DE PAROLE DU PATRONAT

En 1935, lorsque Robert Wagner rédigea la célèbre loi qui porte son nom, il veilla à ce que la loi stipule que dans toute entreprise, les salariés auraient la possibilité d'élire « les représentants de leur choix », afin que ceux-ci puissent parler en leur nom pendant les négociations collectives avec la direction de l'entreprise<sup>5</sup>. À cet effet, la loi comportait une disposition définissant un ensemble de « pratiques déloyales » (*unfair labor practices*) auxquelles le patronat avait traditionnellement eu recours, pratiques désormais interdites. La droite américaine dénoncera alors le caractère inique de la loi, qui n'imposait pas les mêmes contraintes aux syndicats. Cependant, Wagner réfuta toujours l'idée selon laquelle sa réforme du travail serait, à l'instar du *New Deal*, indûment favorable à la classe ouvrière. Pour le sénateur de New York, la critique conservatrice s'appuyait sur une « équation erronée ». En effet, les pratiques déloyales auxquelles les syndicats auraient pu se livrer, intimidation physique ou verbale des collègues de travail, coups de poing et menaces insultantes, étaient illégales depuis la naissance même du droit coutumier (*common law*).

C'est plutôt la capacité à exercer une contrainte de type économique sur les ouvriers – capacité dont les syndicats sont eux dépourvus – que

---

4. Gilbert Gall, *The Politics of Right to Work: The Labor Federations as Special Interests*; Martin Halpern, *Unions, Radicals, and Democratic Presidents: Seeking Social Change in the Twentieth Century*, p.147-176.

5. NdT – adoptée en 1935, la loi Wagner, ou *National Labor Relations Act*, est l'acte de naissance des relations professionnelles aux États-Unis. Jusqu'alors, ni le droit de grève ni l'action syndicale n'étaient protégés par la loi.

Wagner et d'autres réformateurs souhaitaient limiter, notamment des menaces telles que « *si tu fricotes avec les syndicats, tu es viré* »<sup>6</sup>. Ainsi, les partisans du *New Deal* que le Président Franklin Roosevelt nomma au *National Labor Relations Board* – l'institution chargée de l'application de la loi à partir de 1935 – interprétèrent le nouveau cadre législatif de telle sorte que les contremaîtres et les managers ne pussent pas intervenir et fussent réduits au rôle de simples spectateurs lorsque les travailleurs qu'ils supervisaient se prononçaient pour ou contre la formation d'un syndicat. De manière significative, le NLRB statuera qu'étant donné le déséquilibre caractérisant le rapport de force entre patrons et employés à l'usine ou à la mine, tout commentaire proféré par le patronat et les cadres sur le syndicat était par nature coercitif et serait donc considéré comme « une pratique de travail déloyale »<sup>7</sup>.

Regroupés sous l'égide de la *National Association of Manufacturers* et d'autres organisations patronales, la plupart des hommes d'affaires voyaient non seulement dans ce droit du travail naissant une insulte à leur encontre, mais aussi une évolution anti-démocratique, voire socialiste. Ces derniers voulaient pouvoir s'adresser librement à leurs employés, les persuader de leur bienveillance, et s'opposer aux syndicats dont les campagnes, bien menées et bien financées, s'avéraient efficaces. Lorsque les Républicains remportèrent les élections de 1946, la révision de la loi Wagner semblait donc inévitable. Les cadres dirigeants chargés des usines, des entrepôts et des bureaux des entreprises américaines exigèrent de pouvoir organiser de grandes réunions avec leurs ouvriers afin de leur expliquer longuement à quel point rejoindre un syndicat était une mauvaise idée.

Sans surprise, la protection de « la liberté de parole du patronat » fut bientôt ancrée dans la nouvelle loi Taft-Hartey, que le Congrès adopta en 1947. Les syndicats des employés des commerces de détail (*Retail Clerks International Union*), très actifs à la fin des années 1940 et au début des années 1950 dans leur tentative d'organiser des chaînes de supermarché et des grands magasins, furent particulièrement touchés par cette révision

6. D. Brody, *Labor Embattled: History, Power, Rights*, op. cit., p.143.

7. James Brudney, « Neutrality Agreements and Card Check Recognition: Prospects for Changing Paradigms », *Iowa Law Review*, vol.90, 2005, en particulier p.868-873. Il convient de garder à l'esprit que la loi Wagner fait de la représentativité l'élément clé des relations professionnelles: selon la loi, il faut qu'une majorité d'ouvriers ou employés se prononce pour la représentation syndicale au cours d'une élection pour que les cadres dirigeants soient dans l'obligation de négocier avec le syndicat élu, qui est alors le seul représentant légitime des salariés de l'entreprise.

de la loi. Ainsi, lors d'un colloque organisé en 1951, les représentants syndicaux signalaient le développement alarmant de ces réunions antisyndicales (*captive audience speeches*) auxquelles les employés des grands magasins étaient contraints de participer, ainsi que les défaites auxquelles ces réunions conduisaient lors des élections organisées par le NLRB. Dans un premier temps, l'agence insistera pour qu'un temps de parole similaire soit accordé aux représentants syndicaux par la direction si celle-ci organisait des réunions obligatoires de ce type. Mais une fois le NLRB aux mains des Républicains après l'élection de Dwight D. Eisenhower, les employeurs obtinrent l'évolution juridique qu'ils appelaient de leurs vœux depuis la fin des années 1930. Un homme d'affaires résumera fort bien ce nouveau rapport de forces : « *Nous les avons eus grâce à la liberté de parole. Bon, oui, on pourrait dire, si ça vous fait plaisir, que dans ce cas je faisais partie de la brigade anti-syndicats...* »

Certes, dans les années 1950 le Code du travail stipulait toujours que les employeurs ne pouvaient user de représailles envers les ouvriers qui choisissaient la représentation syndicale en les menaçant de licenciement ou de fermeture de l'usine. Mais cette règle fut peu à peu vidée de son sens. Ainsi, dans l'affaire *Chicopee Manufacturing*, le NLRB énonça une « doctrine de la mise en garde » (*prophecy doctrine*) qui permit aux employeurs d'affirmer que voter pour un syndicat pourrait déboucher sur une délocalisation. L'arrêt *Mt. Ida Footwear Company* renforça encore l'avantage dont disposait l'employeur : lorsque les cadres de ce fabricant de chaussures de l'Arkansas expliquèrent aux employés que leur adhésion au syndicat « pourrait être fatale à une entreprise telle que *Mt. Ida Footwear* », le NLRB statua que de telles menaces étaient acceptables pour peu qu'elles fussent précédées d'une phrase d'accroche du type « nous souhaitons rester », comme l'avaient fait les managers à *Mt. Ida*. Enfin, l'agence acheva de faire de la liberté de parole une arme antisyndicale dans deux affaires jugées au début des années 1950. Dans l'arrêt *Livingston Shirt*, le NLRB précisait que l'employeur « ne se livre pas à une pratique déloyale s'il prononce un discours contre la représentation syndicale pendant les heures de travail et refuse ensuite d'offrir un droit de réponse aux représentants syndicaux ». Plus encore, dans l'arrêt *Esquire*, les employeurs obtinrent le droit de prévenir les salariés de ce qu'un vote en faveur de la représentation syndicale

conduirait à une longue procédure juridique, et non à une négociation de convention collective comme le voulait la loi Wagner<sup>8</sup>.

## L'AMÉRIQUE SELON JOHN TATE

C'est John Tate, né en Caroline du Nord en 1916, qui devait perfectionner les armes juridiques offertes par le NLRB, les transformant en véritable arsenal à la disposition de Wal-Mart. Issu de la même génération que Sam Walton, le fondateur de Wal-Mart, Tate fit son droit à la faculté de Wake Forest avant de s'engager dans l'armée. Très hostile à l'égard des syndicats, il forgea sa vision négative de l'action collective au cours des combats syndicaux des années 1930. Tate tentera alors de forcer le passage d'un piquet de grève à l'usine de Reynolds Tobacco à Winston-Salem, sa ville natale. Copieusement sifflé par les grévistes, il reçut un coup à la tête qu'il n'oubliera jamais. « *J'éprouve une haine viscérale à l'égard les syndicats* », racontera-t-il quelques années plus tard, après la création d'un cabinet de conseil dédié aux entreprises souhaitant « éviter les syndicats » (*union avoidance*), une nouveauté dans les années 1950 et 1960<sup>9</sup>.

C'est à Omaha, ville du Nebraska où il s'installa au lendemain de la guerre, que Tate affuta son répertoire stratégique. Comme l'ensemble des États des plaines du Nord, le Nebraska constituait une zone frontière émaillée d'usines, d'entrepôts et de hangars. C'était aussi un champ de bataille dans lequel de grands syndicats puissants comme le syndicat des camionneurs (*Teamsters*) et le syndicat des travailleurs des conserveries de viande (*Packinghouse Workers*) cherchaient à syndiquer les entreprises qui quittaient Chicago, Minneapolis et St Louis en quête d'une main-d'œuvre moins chère. Tate trouva naturellement sa place dans cette lutte politique qui dépassait largement la question de la représentation des ouvriers. En 1951, H.L Hunt, le pétrolier texan, le rémunérait 10 000 dollars par an pour diriger *Facts Forum*, organisation qui combattait la fluorisation de l'eau potable, soutenait les ambitions présidentielles de Douglas MacArthur et appelait la Commission d'enquête de la Chambre des représentants sur les activités anti-américaines (*House Unamerican*

8. Alan Story, « Employer Speech, Union Representation Elections, and the First Amendment », *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, vol.16, n°2, 1995, en particulier p.451-462.

9. Steve Jordon, « Anti-Union Attorney took 'Golden Rule' To Wal-Mart », *Omaha World-Herald*, 5 mai 1991, 1M; Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*, p.87-88.

*Activities Committee*) à enquêter sur la menace communiste dans tout le Midwest<sup>10</sup>.

Tate évolua ainsi dans des cercles politiques très conservateurs où une hostilité forcenée à l'égard des syndicats se double d'un rejet libéral de l'intervention de l'État en matière de protection sociale comme de droit du travail. Il y côtoyait les membres de la John Birch Society, alors engagée dans une croisade anticommuniste au nom des valeurs chrétiennes, et fréquentait des séminaires et des universités d'été où l'on promouvait les idées de Friedrich Hayek et Ludwig von Mises. Lorsque, au début des années 1960, l'agence chargée de la réglementation des médias (*Federal Communications Commission*) chercha à encourager les chaînes de télévision d'Omaha à renforcer la programmation et la diffusion d'émissions d'intérêt public, Tate dénonça l'intrusion de « fonctionnaires anonymes », qui considéraient les gens du Midwest comme des « incapables congénitaux condamnés à être dupés et gouvernés par une élite invoquant vaguement une sagesse supérieure, et assoiffée de pouvoir »<sup>11</sup>.

En 1956, Tate créa le Conseil patronal du Midwest (*Midwest Employers Council*) afin d'aider les petites entreprises cherchant à empêcher le développement des syndicats. Aujourd'hui, toute grande ville compte au moins un grand cabinet d'avocats spécialisés dans les stratégies permettant « d'éviter les syndicats ». Lorsque les dirigeants d'une société ont vent d'une tentative de syndicalisation sur l'un de leurs sites, ils décrochent leur téléphone, signent un contrat, et laissent des consultants spécialisés reprendre en main les relations avec le personnel jusqu'à ce que la menace soit éliminée. Mais dans les années 1950, deux décennies à peine après l'adoption du *Wagner Act*, l'immense majorité des avocats spécialistes du droit du travail étaient des défenseurs de la liberté syndicale dont l'expertise et les ressources dépassaient de loin celles dont disposent les hommes d'affaires du Nebraska. De fait, les syndicats remportaient encore la majorité des votes à toutes les élections du NLRB auxquelles ils participent et, généralement, ils signent une première convention dans la foulée. Bien que la plupart des 300 entreprises cotisant à Tate MEC fussent des entreprises du secteur secondaire, certaines des batailles les plus âpres eurent lieu dans des

---

10. S. Jordon, *ibidem*.

11. « My Name is John Tate », déposition de John Tate lors des auditions tenues par la Federal Communications Commission à Omaha en 1962, dossier, « Midwest Employer's Council, Inc. », boîte 219, Group Research Collection, Rare Book and Manuscript Library, Butler Library, Columbia University.

boulangeries, des grands magasins et des primeurs, où les syndicats des camionneurs (*teamsters*) et les syndicats des employés du commerce de détail (*Retail Clerks*) tentaient de s'implanter.

Tate se voyait comme un soldat de la « liberté » qui devait rassembler les milieux d'affaires d'Omaha et Lincoln pour repousser cet assaut. Il incita ainsi ses clients à boycotter les imprimeries syndiquées et leur demande même d'acheter autant de produits carnés de *Wilson et Company* que possible pendant la longue et controversée grève des travailleurs des conserveries de viande (*Packinghouse Workers*). Au début de l'année 1963, lorsqu'une enseigne locale de supermarchés primeurs chercha à résister à une grève, Tate en appela à la solidarité des consommateurs: « *Nous espérons vraiment que la liberté est une chose assez précieuse à vos yeux pour que, si vous ne l'avez pas déjà fait, vous alliez faire vos courses aux Shavers Stores -même si ce n'est pas dans vos habitudes. Des gens ordinaires comme vous et moi vont-ils aider les syndicats dans leur entreprise de coercition? Ou bien y mettre fin... grâce à de bonnes vieilles méthodes à portée de tout consommateur libre dans un libre marché?* ». En effet, Tate cherchait à convaincre ses clients qu'il ne suffisait pas de tenir les syndicats éloignés de leurs entreprises ; pour restaurer l'autorité des hommes d'affaires, disait-il, il faudrait infléchir la trajectoire ascendante des syndicats et remettre en cause leur légitimité. Tous les entrepreneurs, même ceux qui avaient été contraints de signer une convention collective, devaient se joindre à cette lutte<sup>12</sup>.

Mais Tate n'était pas qu'un propagandiste. C'était un pionnier dans l'industrie antisindicaliste naissante, convaincu de la nécessité de mener le combat antisindical sur plusieurs fronts : devant le NLRB et les tribunaux, dans la sphère politique, et, de manière plus importante encore, au sein même de son cabinet, où Tate mit en place tout un répertoire de programmes, techniques et interventions conçus pour susciter à la fois la loyauté des employés envers la direction et une hostilité à la représentation par un « tiers parti ». « *Les problèmes qui sont le plus souvent la cause des conflits entre entreprise et syndicat aujourd'hui sont de nature philosophique, et non pas économique* », déclarait-il en 1960. « *C'est une lutte pour le contrôle des esprits à l'usine* »<sup>13</sup>. Aujourd'hui, alors que l'expertise antisindicale est très développée, ce point de vue est très répandu au sein du patronat, mais dans les années 1950 et au début des

12. *Excerpts From Mid-West Employers Council Bulletins*, 19 février 1963, dossier « Midwest Employer's Council, Inc. ».

13. *Midwest Employer's Council Bulletin*, 19 février 1960 dossier, « Midwest Employer's Council, Inc. », *ibidem*.

années 1960, cette prise de position était suffisamment nouvelle et efficace que les syndicats du Nebraska dénonçaient la « tendance fasciste » du Conseil patronal du Midwest (*Midwest Employers Council*), qu'ils assimilaient à la John Birch Society<sup>14</sup>.

Tate codifia pour sa clientèle les principales stratégies antisindicalistes que Wal-Mart et tant d'autres entreprises déploieraient plus tard : la mise en place de plans d'intéressement aux bénéfices pour impliquer les salariés dans l'effort de productivité, le recours à des tactiques d'obstruction afin de repousser aussi loin que possible l'organisation d'une élection et démoraliser ainsi les salariés souhaitant une représentation syndicale ; l'adoption d'une position très dure lors des négociations qui suivent une élection afin de ne signer aucune convention et, enfin, l'organisation de nouvelles élections afin de priver un syndicat élu du soutien des salariés et lui retirer ainsi toute légitimité juridique<sup>15</sup>. « La liberté de parole » du patronat était l'élément clé de ce répertoire, car il permettait aux dirigeants de tenir des réunions obligatoires avec la main-d'œuvre, d'avoir des entretiens en tête à tête avec les employés et d'insinuer – les tribunaux jugeant qu'une menace ouverte serait illégale – que le syndicalisme aurait des conséquences désastreuses sur les vies des personnes concernées<sup>16</sup>.

Un discours prononcé en 1959 devant les salariés d'un employeur faisant face à une campagne de syndicalisation du syndicat des camionneurs (*Teamster*) dans ses entrepôts permet de prendre toute la mesure de la combativité dont Tate était capable. Après avoir égrené les principaux éléments pesant contre le syndicat, la corruption, l'utilisation qu'il fait de casseurs violents, son expulsion récente de la Fédération américaine du travail et du Congrès des organisations industrielles (AFL-CIO), Tate fit passer un message qui serait pris pour argent comptant par tous ses clients :

« Souvenez-vous de ceci – aucun syndicat ne peut vous garantir quoi que ce soit! La loi dit que si vous nous obligez à négocier avec un quelconque troisième parti – des

14. UPI, Nebraska AFL-CIO Convention, 26 septembre 1963, dossier, « Midwest Employer's Council, Inc. », *ibid*.

15. Voir Thomas Geoghegan, *Which Side Are You On? Trying to Be for Labor When It's Flat on Its Back* et Paul Weiler, *Governing the Workplace: The Future of Labor and Employment Law* ainsi que Kate Bronfenbrenner, « Raw Power: Plant-Closing Threats and the Threat to Union Organizing » *Multinational Monitor* vol.2, décembre 2000, p.24-30.

16. Entretien téléphonique de l'auteur avec Duane Acklie, Lincoln, Nebraska, 29 mai 2007.

étrangers syndicalistes, nous ne sommes pas obligés de faire quelque concession que ce soit! Si ces vendeurs de syndicalisme vous convainquent de ne pas venir travailler et vous empêchent de payer vos factures – eh bien la loi dit que nous pouvons embaucher quelqu'un d'autre pour prendre votre place. Si nous ne parvenons pas à un accord avec le syndicat, nous n'avons pas à vous réembaucher ! Nous ne vous menaçons pas – non – et s'il vous plaît – ne vous méprenez pas. Nous voulons juste que vous compreniez certains faits que les syndicats omettent de vous dire. »<sup>17</sup>

À ces rapports conflictuels, Tate opposait la vision d'une communauté où patrons et salariés seraient unis par des liens amicaux et informels. Comme il l'écrivit dans un discours destiné aux ouvriers d'une entreprise cherchant à organiser une nouvelle élection pour se débarrasser d'un syndicat choisi par ces derniers, « *Vous pouvez faire comme bon vous semble. Nous sommes, Dieu merci, dans un pays libre. J'espère vraiment – et ça ne me dérange pas de vous le dire, que vous voterez Non au syndicat (No Union), et que nous pourrions nous asseoir ensemble pour régler les problèmes que nous avons* »<sup>18</sup>.

On retrouve là tous les éléments de l'idéologie qui sous-tend les campagnes antisyndicales des dernières décennies. D'une part, Tate en appelait à l'entreprise comme source de communauté, solidarité et même intimité. Mais, d'autre part, il suggérait aussi que si les travailleurs venaient à enfreindre cette harmonie naturelle en soutenant les syndicats, la direction pourrait fort bien les punir de la manière la plus imprévisible et draconienne qui soit. Comme l'a montré Kim Philips Fein, de telles campagnes révélaient une vision du monde dans laquelle les compagnies bienveillantes et puissantes prenaient soin de leurs employés, mais seulement si ces derniers offraient aux patrons une loyauté inconditionnelle. S'ils devaient au contraire se montrer sensibles aux appels de « vendeurs » malhonnêtes et intéressés – les organisateurs syndicaux – alors, la puissance bienveillante de la compagnie se ferait moins amène<sup>19</sup>.

La réputation que Tate se tailla alors comme expert de la lutte antisyndicale s'étendit peu à peu à l'ensemble du Midwest, notamment après 1967, date de la création du plus grand cabinet d'avocats spécialisé

---

17. Discours prononcé le 1<sup>er</sup> juin 1959. Une version écrite en est disponible dans le dossier, « Midwest Employer's Council, Inc », *op. cit.*

18. Discours prononcé à la W.F. Hoppe Manufacturing Company, 1961, dossier, « Midwest Employer's Council, Inc. », *ibidem.*

19. Kim Philips-Fein, « Business Conservatives on the Shop Floor: Anti-union Campaigns in the 1950s », *LABOR: Studies in Working-Class History of the Americas*, vol.7, n°2, 2010, en particulier p. 20-25.

en droit du travail d'Omaha. Sam Walton fit appel à lui en 1972 lorsque Wal-Mart fit face à des problèmes syndicaux dans deux magasins situés dans le centre du Missouri. En fait, le syndicat des Employés du Commerce de détail (*Retail Clerks*) de St Louis n'y avait pas vraiment lancé de campagne de syndicalisation : les salariés avaient juste installé des piquets de grève informationnels dans quelques magasins, et le syndicat ne consacrait que peu de ressources pour s'y implanter. Pourtant, lorsque Walton contacta Tate, les dirigeants de Wal-Mart avaient échoué de manière embarrassante – et illégale – dans leur tentative d'écraser le syndicat. Comme le noterait par la suite le NLRB, Jack Shewmaker, l'une des stars montantes de Walton, avait été surpris en train de dire au directeur du magasin Robert Haines que « *s'il trouve des employés avec des cartes de syndicats, il les virera même s'il doit embaucher de nouveaux employés* ». Puis, quand Connie Kreyling, une jeune et compétente responsable administrative, avait vanté les mérites de l'idée d'un syndicat à ses collègues, elle avait été sommairement renvoyée à son arrivée au travail un lundi matin.

Les employés du Commerce de détail (*Retail Clerks*) contestaient son licenciement devant le NLRB. Au cours du procès organisé par le NLRB, la malhonnêteté de Haines fut établie – il déclarait avoir licencié Kreyling à cause de ses mauvaises habitudes de travail plutôt qu'à cause d'une activité syndicale « protégée » - et l'agence ordonna à Wal-Mart de réengager Kreyling et d'afficher « dans des endroits en évidence » une « annonce pour les employés » disant « Nous ne découragerons pas l'adhésion à un syndicat ou les activités syndicales des employés des commerces de détail (*Retail Store*), Local n°655... en congédiant, ou de toute autre manière en discriminant, par l'embauche ou la titularisation à un poste, nos employés à cause de leurs activités syndicales »<sup>20</sup>.

C'est alors que Tate se rendit au supermarché Wal-Mart en question, où son laïus antisynical bien rodé – précédé du transfert judicieux de Haines dans un autre magasin – eut vite raison des velléités des employés. Cependant, l'incident n'était pas sans inquiéter Walton, qui interrogea Tate propos de ce qui pouvait être fait pour protéger l'entreprise, qui commençait alors à ouvrir des supermarchés en dehors du nord de l'Arkansas, région rurale et montagnaise où la pauvreté et les mœurs du Sud suffisaient à assurer la gratitude de tout employé recruté comme vendeur. « *Vous pouvez m'engager, moi ou quelqu'un comme moi, pour*

---

20. Wal-Mart Stores, Inc. and Retail Store Employees' Union, Local No. 655, affiliated with Retail Clerks *International Association*. Case 14-CA-6721, 201 NLRB, No. 35, 250-54.

*maîtriser ces gens et les combattre pour le reste de votre vie. Ou vous pouvez décider de les mettre de votre côté* », répondit Tate.

En effet, Tate était alors engagé dans une lutte juridique contre le Syndicat des travailleurs de l'industrie textile (*Amalgamated Clothing Workers*) dont la grève à l'usine de pantalons *Farah Manufacturing* s'appuyait sur une des premières *corporate campaigns* de l'histoire syndicale<sup>21</sup>. Tate se souvint plus tard, « *j'ai gagné chaque élection [au NLRB] avec Willie Farah à El Paso, nous avons gagné chaque affaire, même une affaire à la Cour Suprême, mais nous avons perdu la guerre* ». De fait, l'archevêque catholique d'El Paso et les églises protestantes dominantes s'étaient ralliés au syndicat, poussant les grands détaillants comme *Marshall Field's*, *Wanamaker's* et *Macy's* à prendre au sérieux le boycott syndical et à abandonner Farah, ce qui l'obligea à reconnaître le syndicat<sup>22</sup>.

Cette défaite restera en travers de la gorge de Tate qui était bien déterminé à en tirer tous les enseignements et à les appliquer dans son travail à Wal-Mart : il ne suffisait pas de dénoncer le syndicalisme et d'intimider ses partisans ; Wal-Mart devait aussi monter sa propre campagne de communication pour convaincre à la fois les employés et le public que l'entreprise s'occupe de ses employés. C'est pourquoi Tate proposa à Walton d'étendre son plan d'intéressement aux bénéficiaires, d'élaborer une politique de transparence et de donner aux employés l'accès à beaucoup d'informations sur les ventes, les bénéficiaires, les stocks et les pertes (surtout les vols commis par des employés et du vol à l'étalage) du magasin. « *Dire 'nous nous intéressons à vous' n'est pas suffisant* », expliqua Tate lors d'une réunion des directeurs de magasins au début de l'année 1973. « *Si nous pouvons prouver que nous nous intéressons aux salariés, alors notre personnel s'intéressera à nous* », et Tate d'ajouter que les employés qui se sentent investis dans la compagnie seront moins à même de voler ou de renoncer au travail<sup>23</sup>.

21. *Corporate campaign* est le nom donné par l'activiste Ray Rogers à un ensemble de stratégies visant à assortir le combat à l'usine d'un boycott et d'une campagne médiatique similaire aux reportages de *muckrakers* du début du siècle. Rogers est lui-même célèbre pour son combat contre J.P Stevens en 1976. Voir notamment Charles R. Perry, *Union Corporate Campaigns*, Philadelphie, the Wharton School, 1987.

22. John Tate, 1992 Wal-Mart Manager's Meeting, reel 121, Flagler Productions; Jennifer Steinhauer, « William F. Farah Dies at 78; Led Family Clothing Business », *The New York Times*, 12 mars 1998.

23. R. Ortega, *In Sam We Trust*, p.89-90.

Sam Walton et ses publicistes attribueraient plus tard cette idée à Helen, l'épouse de Walton, qui avait dit à son mari qu'à moins que les vendeurs et les caissiers « ne soient ralliés à notre cause, les dirigeants ne survivraient pas longtemps non plus »<sup>24</sup>. Cependant, le plan retraite de Wal-Mart, fondé sur l'actionnariat des employés, correspondait en tout point à la conception ultraconservatrice que Tate se faisait de la meilleure façon de s'assurer la loyauté des salariés. Au début des années 1970, presque tous les acteurs politiques, les cadres dirigeants et les syndicalistes pensaient que l'intéressement des salariés aux bénéfices par l'actionnariat était à la fois économiquement problématique et idéologiquement rétrograde. La plupart des entreprises, syndiquées ou non, offraient à leurs employés des plans de retraite dits *defined benefits* qui assurent une pension de retraite dont le montant est calculé sur leur salaire et leur ancienneté. Quant à la loi sur la sécurité sociale, elle offrait elle aussi une pension à montant fixe, que le gouvernement Nixon venait juste de renforcer en l'indexant sur l'inflation. L'*Employee Retirement Income Security Act*, conçu pour réguler les plans de retraite privés afin qu'ils forment un complément de la retraite versée par l'agence de la sécurité sociale (*social security agency*), renforça cet édifice en 1974. Le compte d'épargne retraite, financé par les entreprises pour le compte des salariés participants – connu aujourd'hui sous le nom de 401(k) – ne devint légal qu'en 1978 et resta peu courant jusqu'au milieu des années 1980<sup>25</sup>.

En d'autres termes, les plans d'intéressement aux bénéfices n'étaient pas inconnus au début des années 1970, mais ils avaient alors une connotation très droitière surtout lorsqu'ils se substituaient à un plan de retraite traditionnel. À une époque où la sécurité – nationale, sociale, syndicale – était très prisee, les plans d'intéressement aux bénéfices déplaçaient le risque vers l'employé et liaient son sort directement et exclusivement à celui de l'entreprise pour laquelle il travaillait. Dans les années 1960, Tate élaborait un certain nombre de ces plans pour des entreprises du Nebraska déterminées à exclure les syndicats, mais qui, faute de moyens financiers suffisants, devaient le faire à bon prix<sup>26</sup>. En fait, John Tate s'inspira très probablement d'un des plans les plus célèbres, celui mis en place à Sears Roebuck, qui était alors le plus grand détaillant du pays. Ce plan épargne, dont la plupart des fonds étaient

---

24. Sam Walton et John Huey, *Made in America: My Story*, New York, Bantam Books, 1992, p.165.

25. Jacob Hacker, *The Great Risk Shift: The Assault on American Jobs, Families, Healthcare and Retirement*, New York, Oxford UP, 2006, p.116-21.

26. Entretien téléphonique de l'auteur avec Duane Acklie.

investis dans des actions Sears, offrait un rendement d'au moins dix pour cent, les employés de longue date, pour la plupart des hommes, percevant les sommes les plus importantes. L'ensemble du personnel suivait alors avec attention le cours de l'action, que Sears affichait tous les jours dans chaque magasin et entrepôt. Le plan épargne engendrait ainsi un sentiment d'appartenance à une communauté d'entreprises, réunie en quête d'un objectif commun. Selon les termes d'un dirigeant, c'était « *le symbole unificateur le plus important, celui autour duquel tourne toute l'organisation* ». Dans les années 1950 et 1960, ce plan et l'idéologie qui le sous-tendait étaient un rempart efficace contre les campagnes menées par les Employés du Commerce de détail et du Syndicat des camionneurs<sup>27</sup>.

Le plan de Wal-Mart était une version *discount* de celui de Sears. Ce n'était pas vraiment un plan d'intéressement aux bénéfices. L'entreprise le finançait à hauteur de 6% du salaire d'un employé, ou moins si elle n'atteignait pas ses objectifs de croissance. Les salariés pouvaient en profiter au bout d'un an, mais il leur fallait sept ans d'ancienneté pour en retirer tous les bénéfices. À la fin du vingtième siècle, alors que la croissance de Wal-Mart ralentissait, la contribution de la compagnie tomba à 4%. Par conséquent, seulement un associé de Wal-Mart sur 50 accumulait alors 50 000\$ d'actions<sup>28</sup>. Pourtant, pour les employés qui restèrent dans l'entreprise pendant les années 1970 et 1980, quand le prix de l'action monta en flèche, le plan d'intéressement aux bénéfices engendra d'importants dividendes. En 1990, *Wal-Mart World* se vantait que 93 « associés » étaient partis en retraite l'année précédente avec plus de 100 000\$ sur leur compte<sup>29</sup>.

Mais Tate l'avait bien compris, l'impact le plus important du plan d'intéressement aux bénéfices était idéologique, car il liait le sort des employés à celui de l'entreprise et justifiait l'exploitation de soi qui était partie intégrante de la culture Wal-Mart. « Les associés des magasins acceptent de travailler de longues années pour un salaire modeste et de faibles augmentations », s'émerveille en 1992 le *Discount Store News*, « satisfaits de savoir qu'ils amasseront une petite fortune en action de Wal-Mart au moment de la retraite »<sup>30</sup>. En 1989, un manager du plan épargne résumait la situation de manière plus directe encore, « le

27. S. Jacoby, *Modern Manors*, op. cit., p.108-109.

28. R. Ortega, *In Sam We Trust*, op. cit., p.349.

29. Debbie Campbell, « Wal-Mart Associates Receive Largest Company Contribution Ever! » *Wal-Mart World*, avril 1990, p.17.

30. « Still the Darling of Wall Street », *Discount Store News*, 15 juin 1992.

montant du compte épargne dépendra de la façon dont vous et chaque associé dans notre compagnie ferez votre travail. Il n'y a pas de place pour les cabotins ou les gens qui ne font leur travail qu'à moitié – tout comme il n'y a pas de place pour les pertes ou les autres dépenses inutiles. Les gens qui ne font pas leur travail prennent des dollars de votre compte, tout comme le vol et d'autres facteurs occasionnant des pertes réduisent les bénéfiques et le partage des bénéfiques... »<sup>31</sup>.

### LA MÉTHODE DURE

L'intéressement des salariés aux bénéfiques de l'entreprise ne serait jamais suffisant pour garantir l'absence de syndicats au sein de Wal-Mart. C'est pourquoi la direction de la compagnie n'hésitait pas à utiliser le bâton pour accompagner les carottes offertes à ses « associés ». Lorsque le syndicat des camionneurs (*Teamsters Union*) lança des campagnes de syndicalisation dans les centres de distribution de Wal-Mart à Bentonville et à Searcy, dans l'Arkansas, au début des années 1980, Sam Walton répondit avec habileté. Il accepta un certain nombre de concessions et reconnut même une part de responsabilité. Mais sa détermination à débarrasser l'entreprise des travailleurs dont l'engagement syndicaliste n'était pas apaisé par le paternalisme de l'entreprise était parfaitement intacte. « *Vous pensiez que j'apprendrais, non ?* » demanda-t-il aux travailleurs de Searcy en secouant la tête et en s'excusant d'avoir laissé les conditions se dégrader à ce point. Il demanda une nouvelle chance : il allait satisfaire les revendications des ouvriers en rendant les horaires de travail en équipe plus réguliers, en limitant le recours aux heures supplémentaires et, plus généralement, en alignant les conditions de travail sur celles du site de Bentonville où les ouvriers venaient juste de rejeter la formation d'un syndicat. Mais la tactique de Walton semblait atteindre ses limites. Le syndicat des camionneurs était près d'atteindre la masse critique dont il avait besoin pour gagner. Environ 300 des 415 travailleurs du centre de distribution avaient signé des cartes demandant au syndicat de les représenter<sup>32</sup>.

Dans ces conditions les dirigeants de Wal-Mart eurent recours à la contrainte. L'élection organisée par le NLRB devait se tenir au mois de février 1982, alors que le souvenir de la destruction par Ronald Reagan du syndicat des contrôleurs aériens (*Professional Air Traffic Controllers Organization*) en août de l'année précédente était encore dans tous les

31. *Ibidem*, p.18.

32. R. Ortega, *In Sam We Trust*, p.106 ; entretien téléphonique de l'auteur avec Ronald Heath, membre du syndicat des camionneurs (*Teamster*), 22 août 2006.

esprits. Quand Walton et son frère Bud prirent l'avion pour Searcy juste avant l'élection, le fondateur de la compagnie rassembla les ouvriers pour leur dire qu'il leur supprimerait toute possibilité d'intéressement aux bénéfiques s'ils votaient en faveur du syndicat. Walton leur dit qu'il disposait de 500 dossiers de candidatures, dont certains venaient des étudiants évangéliques antisindicalistes du *Harding College* voisin. Lorsque l'un des manutentionnaires demanda à Walton pourquoi ils étaient payés 1,50\$ de moins que ceux d'un nouvel entrepôt au Texas, Sam répondit franchement « *Je peux vous payer moins en Arkansas* »<sup>33</sup>. Et Walton lança à ses employés une menace qui est pourtant une violation explicite du droit du travail. « *Il nous a dit que si le syndicat était créé l'entrepôt serait fermé* », se souvenait plus tard un des employés. « *Il a dit que les gens pouvaient voter comme ils l'entendaient, mais que lui il fermerait tout de suite le site* »<sup>34</sup>.

Pendant ce temps, John Tate s'activait en ayant recours à un déluge de propagande qui est depuis devenu un classique de l'arsenal antisindicaliste : les ouvriers veulent la justice, mais pas la division ; ils recherchent l'harmonie, la coopération et la dignité au travail ; ils s'organisent pour se faire entendre sur leur lieu de travail, mais pas pour faire grève. Les stratèges anti-syndicats comme Tate connaissent depuis longtemps l'efficacité de ce discours et savent comment l'utiliser avec profit contre toute tentative syndicale. Celle-ci semble dès lors porteuse de violence, de division et de conflits. En arrivant un matin au centre de distribution de Searcy, les ouvriers trouvèrent un tableau d'affichage de deux mètres recouvert d'articles de journaux décrivant, sur plus de quarante ans, chaque grève du syndicat des camionneurs, chaque incident violent et chaque soupçon d'activité criminelle que les enquêteurs de Tate avaient pu retrouver. Il avait pour titre « *Walk the 90-Foot Wall of Teamster Shame* », comme le rappelle Ronald Heath qui dirigeait la campagne de syndicalisation pour le syndicat des camionneurs à Little Rock<sup>35</sup>.

Sans surprise le syndicat des camionneurs perdit l'élection. Walton se réjouit dans le magazine de l'entreprise, *Wal-Mart World*, « *nos chers associés du centre de distribution de Searcy ont rejeté le syndicat par une majorité écrasante de 3 contre 1. Bénis soient-ils tous... Nous n'aurons*

---

33. James Held, « Distribution Center Site Selection », *Economic Development Journal*, été 2003, p.31-36.

34. *Ibid.*; entretien de l'auteur avec Ronald Heath ; Vance Trimble, *Sam Walton: The Inside Story of America's Richest Man*, New York, Dutton, 1990, p.230.

35. *Ibid.*

*jamais besoin d'un syndicat à Wal-Mart si nous travaillons tous ensemble et continuons à nous écouter* »<sup>36</sup>. Ce fut une défaite décisive et même historique. Le syndicat des camionneurs ne contesta pas les résultats et les syndicalistes les plus virulents furent bientôt écartés du site de Searcy. Le mouvement ouvrier en Arkansas, y compris le syndicat des camionneurs, ne reprit jamais la lutte. À Washington, le signal pour l'AFL-CIO était clair : pour le moment au moins, il était trop difficile de s'attaquer à Wal-Mart et les employés de la compagnie, à la fois dans les centres de distribution et dans les magasins, n'allaient pas se syndiquer car ils étaient soit satisfaits, soit serviles ou peureux<sup>37</sup>.

### WAL-MART CONTRE L'AMÉRIQUE SYNDICALE

Jusqu'au milieu des années quatre-vingt, l'antisyndicalisme militant de Wal-Mart semblait n'être qu'une particularité du Sud rural. Wal-Mart évita largement d'implanter ses magasins ou ses centres de distribution dans l'Amérique métropolitaine. C'était là que les syndicats étaient les plus forts, dans le chapelet de villes et de banlieues qui va de Boston au District de Columbia, de New York à Minneapolis et de Seattle à San Diego. Dans le Missouri par exemple, où les syndicats furent assez forts pour faire échec à un référendum sur le « droit au travail » (*Right to Work*) en 1978, Wal-Mart installa un grand nombre de magasins, mais tous dans des petites villes ou dans des banlieues qui contournaient les bastions urbains du syndicalisme que sont St Louis ou Kansas City<sup>38</sup>. Ce fut la méthode Wal-Mart dans d'autres états frontaliers ou du *Midwest* : pendant plus d'un quart de siècle, la compagnie installa ses magasins et ses centres de distribution hors de portée de l'influence des syndicats. C'était aussi l'époque où le syndicalisme devait faire face à un environnement politique et social de plus en plus hostile. La désindustrialisation des anciens bastions syndicaux et l'offensive brutale de Ronald Reagan et d'une génération de Républicains de plus en plus agressifs eurent des conséquences déléteres pour les syndicats. Pour les Républicains les syndicats n'étaient ni plus ni moins que des obstacles à la compétitivité des États-Unis et un accessoire financier pour les Démocrates.

36. Citation du livre de V. Trimble, *Sam Walton*, p.230.

37. Entretien de l'auteur avec Joe Bare à Little Rock, 5 juin 2006.

38. M. C. Associates, « Wal-Mart's Expansion in Missouri: Past Strategies, Future Plans », préparé pour la section 88 de l'UFCW, St. Louis, juillet 1989, dossier de *Food and Allied Service Trades Department – AFL - CIO*. Jusqu'en 1983, le Missouri avait plus de magasins Wal-Mart que tous les autres États réunis.

En 1990, John Tate pouvait ainsi se vanter qu'au cours des dix dernières années, jamais les syndicats n'étaient parvenus à réunir une majorité de salariés pour demander la tenue d'une élection dans ses magasins. Mais la bataille était sur le point d'être engagée. Tate quitta son cabinet d'avocats d'Omaha pour devenir vice-président exécutif et membre du conseil d'administration de Wal-Mart en 1987, signe évident de la confiance que Sam Walton accordait à ce combattant antisyndical. Tate prit sa retraite au milieu des années 1990, mais Wal-Mart allait continuer d'utiliser ses compétences et de mettre en avant ses conceptions. Plusieurs des techniques et des stratégies antisyndicales que Tate avait mises au point des décennies auparavant allaient former un rempart contre une nouvelle vague de syndicalisation.

Wal-Mart se devait d'être intraitable : ce grossiste régional et rural s'implantait dans des États et des régions qui avaient depuis longtemps une forte tradition syndicale. L'armée de Lee traversait une nouvelle fois le Potomac pour envahir le territoire yankee. Au début des années 1990, l'entreprise avait des magasins dans le Wisconsin, le Minnesota, le Michigan, l'Ohio, la Pennsylvanie et la Californie. C'est là qu'elle se mesura au syndicat des métiers de l'alimentation et du commerce (*United Food & Commercial Workers*), dont les 1,3 million de membres étaient implantés dans un grand nombre de chaînes de supermarché. Les salaires pratiqués dans cette branche étaient encore loin de ceux dont bénéficiaient autrefois les ouvriers dans les grandes industries manufacturières, mais ils étaient suffisants pour assurer à une classe moyenne inférieure un mode de vie modeste. La plupart des enquêtes menées indiquaient clairement que les salaires étaient environ 30% plus élevés que ceux payés par Wal-Mart dans les supermarchés où il y avait un syndicat. Mais la grande différence qualitative entre Wal-Mart et ses concurrents résidait ailleurs. Avec un syndicat, les salariés bénéficiaient d'avantages qui rendent possible une vraie carrière : un emploi à temps plein, des régimes de retraite à prestations définies, une assurance maladie adéquate pour toute la famille, et un système d'ancienneté qui facilitait la progression du salarié dans le métier grâce à des hausses régulières de salaire pour des postes avec plus de responsabilités<sup>39</sup>.

La tentative de l'UFCW d'organiser Wal-Mart fut donc essentiellement défensive. Les quelques victoires syndicales de-ci de-là dans quelques sites éparpillés au sein de l'empire Wal-Mart ne garantissaient en rien une position de force pour une négociation

---

39. Erin Johansson, *Wal-Mart: Rolling Back Workers' Wages, Rights, and the American Dream*, Washington, American Rights at Work, 2006, p.15-16.

collective efficace. Mais le syndicat espérait au moins que la publicité engendrée par sa campagne allait forcer Wal-Mart à augmenter les salaires et à améliorer la qualité de son assurance maladie. Le syndicat cherchait aussi à multiplier les collaborations avec les communautés locales où Wal-Mart s'implantait. Il était encore plus important pour l'UFCW de prouver la violation systématique du Code du travail par Wal-Mart, afin que le NLRB impose une sanction nationale, ce qui était rare. Dans presque tous les cas de plaintes pour violation du Code du travail traités par le NLRB, les sanctions sont généralement locales. Mais s'il est prouvé qu'un employeur utilise les mêmes méthodes illégales sur plusieurs sites distincts, le NLRB peut imposer des sanctions nationales qui auraient alors un impact réel sur la manière dont Wal-Mart mène ses activités antisyndicales, notamment si les cours fédérales s'en mêlent. C'est pourquoi l'UFCW accusa sans discontinuer Wal-Mart de violations devant le NLRB. Il sembla même à un moment possible que le NLRB inflige à Wal-Mart une « pénalité exceptionnelle » : les directeurs de magasins Wal-Mart auraient été personnellement condamnés à payer eux-mêmes une amende de 10 000\$ pour violations volontaires du Code du travail. Mais Wal-Mart réussit à contourner toute la procédure en faisant directement appel à la toute nouvelle administration Bush. Quelques jours seulement avant l'ouverture de procédures contre Wal-Mart, en avril 2001, Leonard Page, l'avocat général (*general council*) du NLRB, dont la sympathie pour les syndicats ne faisait aucun doute, reçut un coup de fil de la Maison Blanche. Page avait été nommé entre deux sessions du Congrès (*recess appointment*)<sup>40</sup> de sorte que le président pouvait le remercier à tout moment. Et il le fut : on lui donna 36 heures pour débarrasser son bureau. Sans surprise, le successeur de Page, encore plus conservateur, décida de ne pas déposer de plainte nationale à l'encontre de Wal-Mart<sup>41</sup>.

Un soutien politique si évident est en fait assez rare. Pour faire face à la menace syndicale, Wal-Mart et d'autres avaient toutes les ressources organisationnelles et légales pour mener ce combat seules. À l'instar de tirs de canons croisés pour protéger une forteresse solide, ces compagnies

---

40. NdT – Ce type de nomination est explicitement reconnu par la Constitution (article 2, section 2). Lorsque le Sénat n'est pas en session, le président a parfaitement le droit de continuer à exercer son pouvoir de nomination, sous condition d'une ratification lors de la prochaine session du Sénat.

41. Anthony Bianco, *The Bully of Bentonville: How the High Cost of Wal-Mart's Everyday Low Prices is Hurting America*. New York : Doubleday, 2006, p.130; entretien de l'auteur avec Al Zack, 24 août 2005.

déployèrent des lignes de défense multiples et qui se renforçaient mutuellement. Au moment où l'UFCW commença sa campagne de syndicalisation de Wal-Mart à la fin des années 1990, les stratégies antisyndicales chez Wal-Mart et d'autres compagnies, s'étaient bien rodées depuis le temps où John Tate et Sam Walton intimidait les ouvriers de Searcy. Depuis les années soixante-dix, une véritable industrie antisyndicale s'était développée aux États-Unis. À l'époque, les avocats et les consultants qui orchestraient ce genre de manœuvres étaient considérés avec dédain, on les voyait comme des profiteurs (*ambulance chaser*) des garants de cautions judiciaires. Mais la célébration par Ronald Reagan du libre marché et de l'entrepreneur pendant ses années à la Maison Blanche a légitimé l'hostilité idéologique contre la syndicalisation ainsi que l'adoption de mesures concrètes contre les associations ouvrières. Au même moment, un grand nombre de patrons admettaient que dans un contexte de concurrence nationale et internationale, la syndicalisation sur le lieu de travail était trop coûteuse et créait des rigidités. Dans ces conditions, des consultants, des avocats, des psychologues d'entreprises et même des sociétés spécialisées dans le management des grèves multiplièrent les offres afin de créer, dans tout le pays, « *un environnement moralement libre de tout syndicat* » selon les termes d'un de ces consultants<sup>42</sup>.

La plupart des compagnies sous-traitent ce sale travail. Quand les dirigeants d'un groupe entendent parler d'une tentative de syndicalisation ou de toute autre forme de mécontentement, ils embauchent un cabinet d'avocats antisyndicats pour prendre en main la gestion des ressources humaines jusqu'à ce que la menace passe. Le coût de ce travail de quelques mois peut atteindre des millions de dollars et, au terme d'un processus bien rodé, le nouveau client reste une entreprise sans syndicat<sup>43</sup>. Première étape, le personnel d'encadrement est informé au cours d'une réunion générale qu'il est dès à présent enrôlé dans l'effort antisyndicaliste. Toute tergiversation ou refus d'obtempérer aboutira à un licenciement immédiat, car selon les interprétations existantes du Code du travail américain, les superviseurs, chefs d'équipe et agents de maîtrise sont des « managers » et n'ont pas de liberté syndicale. Ensuite, c'est un véritable déluge de tracts, de vidéos et d'entretiens individuels qui s'abat sur les employés, avec comme résultat des mutations ou des départs volontaires. Le plus souvent, cette campagne culmine avec une

42. John Logan, « The Union Avoidance Industry in the United States », *British Journal of Industrial Relations* vol.44, n°4, décembre 2006, p.653-54.

43. Kris Maher, « Union's New Foe: Consultants », *Wall Street Journal*, 15 août 2005.

visite sur le site des dirigeants de la compagnie. Au fur et à mesure que la date des élections au NLRB se rapproche, des assemblées du personnel sont convoquées au cours desquelles le public captif écoute un discours de plus en plus intimidant. Si le syndicat réussit néanmoins à gagner l'élection, alors c'est un autre cycle de résistance et d'obstruction qui se met en place, le plus souvent sous la férule du même cabinet d'avocats. Tout ceci est très cher, mais incroyablement efficace : les tentatives de syndicalisation se sont pratiquement arrêtées aux États-Unis. Seulement une campagne sur vingt aboutit à la signature d'une convention collective<sup>44</sup>.

### LES SUCCÈS DE WAL-MART

Non seulement Wal-Mart utilise toutes ces méthodes, mais l'entreprise a en interne son propre personnel pour les opérations les plus sensibles. Ainsi, toutes les techniques développées par les consultants antisyndicats font partie intégrante de la culture Wal-Mart. Wal-Mart se déclare franchement antisyndicaliste, ce que les dirigeants de la société ont codifié dans des manuels d'instruction comme celui intitulé *A Manager's Toolbox to Remaining Union Free*. Au fur et à mesure que Wal-Mart faisait l'objet de controverses dans les années 1990, la compagnie se mit à déclarer régulièrement que Wal-Mart n'était pas « antisyndicaliste » mais « pro-associés »<sup>45</sup>. Mais les recommandations officielles de la compagnie aux directeurs des magasins et des centres de distribution étaient autrement plus explicites : « *Rester sans syndicat exige un engagement à plein temps* », annonçait dans sa version de 1991 un manuel d'instructions destiné aux directeurs locaux dans une région, le centre de l'Indiana, où le syndicalisme était historiquement solide. « *Tout le monde au niveau de l'encadrement doit s'impliquer... Du président jusqu'au directeur local... tous les membres de l'équipe doivent comprendre et apprécier pleinement ce que l'on attend précisément de leurs efforts individuels pour être libres de tout syndicat* »<sup>46</sup>.

Tom Coughlin, qui en 2000 était le numéro deux dans la hiérarchie de Wal-Mart, était un adepte de la main de fer dans le gant de velours.

44. Rick Fantasia, Kim Voss, *Remaking the American Labor Movement*, Berkeley, University of California Press, 2004, p.34-77 et passim.

45. « *A Manager's Toolbox To Remaining Union Free* », Bentonville, Wal-Mart Stores, Inc., 1997 dossier du FAST – AFL-CIO.

46. Orson Mason, « *Labor Relations and You at the Wal-Mart Distribution Center, #6022* », septembre 1992, dossier du *Food and Allied Service Trades Department*, AFL-CIO.

Dans les années 1980, Coughlin avait eu comme tuteur John Tate et une décennie plus tard, il dirigeait les efforts de la compagnie contre l'UFCW. Il était intransigeant : « *Ces histoires de syndicats ne peuvent que s'aggraver* », déclara-t-il lors d'une réunion du personnel de Bentonville en mars 2000. Pour lui, l'encadrement devait pouvoir identifier rapidement « *les terrains propices au syndicalisme* » au sein des « associés » de Wal-Mart et faire un rapport immédiat. Il revient ensuite aux vice-présidents et aux directeurs régionaux de s'assurer que toutes les instructions sur les relations de travail sont « *exécutées à 100% ! Il n'y aura aucune place pour la tolérance* »<sup>47</sup>.

Coughlin et les autres directeurs de Wal-Mart faisaient toujours référence aux syndicats sous le vocable de « *représentants d'un tiers parti* ». Cette vision des choses était rappelée à tout nouvel employé lors de son premier jour. Une vidéo d'instruction de Wal-Mart – *You've Picked a Great Place to Work!* – illustre cette conception de façon saisissante. Il s'agit d'une conversation entre un directeur des ressources humaines, deux ouvriers nouvellement embauchés (l'un d'entre eux étant un ancien syndicaliste), et deux ouvriers en place (dont l'un a aussi un passé de syndicaliste). Dans cette vidéo, la condescendance de Wal-Mart pour le syndicalisme est constante. On y explique les terribles conséquences qui attendent les ouvriers et les entreprises qui se laissent séduire par le discours syndical. En seulement 27 minutes, la vidéo condense toute une propagande et une imagerie droitière qui, depuis une génération, diabolisent le syndicalisme. Il n'est nulle part fait mention de communisme ou de radicalisme idéologique ; en revanche, les syndicats sont présentés comme des institutions essentiellement corrompues et parasites. Leur activité est assimilée à celle des prêteurs sur gages, car leur souci principal serait les cotisations prises sur un groupe d'ouvriers naïfs séduits par les promesses syndicales. La vidéo de Wal-Mart décrit l'engagement politique des syndicats en rappelant qu'ils dépensent les cotisations pour soutenir des candidats pour lesquels les ouvriers « *ne votent même pas* » et « *pour payer les gros bonnets syndicalistes et leurs avocats* ». Et cet engagement politique a aussi des conséquences directes au sein même du lieu de travail. Les promotions sont le résultat de « *l'ancienneté* » ou de « *la pratique syndicale* » plutôt que du mérite. Les règles syndicales interdisent aux membres de s'adresser directement aux responsables de l'encadrement et exigent des ouvriers qu'ils « *s'adressent à leur délégué syndical* ». C'est à lui qu'il revient de relayer le message à la

---

47. Notes de réunion d'Eddie Lindsey à Don Harris (24 mars 2000), situées dans des dossiers non traités d'*Impact Fund*, Berkeley, Californie.

direction « *s'il est d'accord* ». Mais surtout le syndicat est inefficace, voire pire. Les grèves – fréquentes, violentes, et qui divisent l'entreprise – sont forcément ratées. De même « tout est négociable » si « les syndicats conservent la possibilité de prélever directement les cotisations sur les feuilles de paye ». La vidéo se termine avec un nouvel « associé » de Wal-Mart qui s'adresse directement à la caméra pour affirmer « *tous les jours, nous voyons tous à quel point notre direction nous écoute et se soucie de nos problèmes (...) Nous constatons régulièrement toutes nos opportunités de carrière. Pour rien au monde nous ne voudrions d'un syndicat* »<sup>48</sup>.

Tout ce discours a des connotations raciales sous-jacentes. Les deux ouvriers qui sont les plus militants contre le syndicalisme sont des Noirs. C'est une femme noire séduisante d'une quarantaine d'années qui tient le rôle principal dans la vidéo en tant que directrice des ressources humaines. Elle représente l'esprit bienveillant et raisonnable de M. Sam. Un des anciens syndicalistes, lui aussi Noir et maintenant un « associé » de Wal-Mart, témoigne des mensonges syndicalistes. L'un des nouveaux, au départ favorable à un syndicat, est un jeune homme blanc naïf. Toute cette mise en scène bouleverse totalement les préjugés habituels en Amérique sur la race, le sexe et le syndicalisme. Bien entendu, Wal-Mart joue constamment là-dessus et a placé dans les rangs de la direction de sa division « personnel » de nombreux Latinos et des Noirs qui sont dès lors extrêmement visibles.

Mais un tel endoctrinement n'est pas suffisant. Wal-Mart surveille donc de près ce que ses ouvriers pensent de leur travail, de leur patron, de l'entreprise et d'eux-mêmes. « L'enquête sur l'attitude des employés » (*employee attitude survey*) est depuis longtemps une pratique habituelle au sein des entreprises sans syndicats. Sears avait perfectionné le système dans les années 1950 quand elle employait des sociologues pour identifier les motifs de mécontentement et les employés « déloyaux », avant que ce vécu ne se métastase en un « cancer » syndical dans l'entreprise<sup>49</sup>. Wal-Mart adopta une approche plus simple, mais tout aussi efficace. Au début des années soixante-dix, Wal-Mart commença à organiser des réunions annuelles rassemblant l'ensemble des employés afin de mieux cerner le ressenti au sein de l'entreprise. Des représentants de la direction se prétaient alors à l'échange d'idées et recevaient les doléances de la base. Ce format fut finalement généralisé à l'ensemble des magasins du groupe.

48. Wal-Mart, « You've Picked a Great Place to Work », exemplaire appartenant à l'auteur.

49. S. Jacoby, *Modern Manors*, *op. cit.*, p.111-113 ; J. Logan, « The Union Avoidance Industry », *art. cit.*, p.664.

En 1994, ces réunions furent remplacées par un questionnaire dont les 68 entrées cernaient avec précision l'état d'esprit des employés en fonction du type de travail qu'ils occupaient, de leur sexe, de leur appartenance ethnique, de l'âge, de leurs années de service et des heures de travail. Les cinq problèmes principaux qui revenaient systématiquement dans les enquêtes étaient l'insuffisance des salaires, le coût de l'assurance-santé, du favoritisme par la direction, une formation continue insuffisante et la politique de l'entreprise qui rendait obligatoire une mutation pour tout salarié désireux de progresser dans la hiérarchie<sup>50</sup>.

Les ordinateurs de Bentonville tournèrent aussi à plein régime pour manipuler les données ainsi recueillies et générer un index que Wal-Mart baptisa « UPI » d'abord pour *Union Probability Index* avant de le renommer *Unaddressed People Issues*. Environ 20% de tous les magasins Wal-Mart, la plupart situés hors du Sud, génèrent un UPI suffisamment élevé pour indiquer un état d'esprit préoccupant qui réclamait donc toute l'attention des gestionnaires afin d'écarter tout risque syndical. Dans un message confidentiel diffusé au sein de *Pipeline* – l'intranet de l'entreprise – pour les cadres, il est dit que « *le maintien d'un état d'esprit positif au sein de l'entreprise est crucial pour rester libre de tout syndicat* » et que « *si un syndicaliste contacte un associé dont l'état d'esprit est négatif, ce dernier risque de croire à l'argumentaire du syndicaliste* »<sup>51</sup>. Les directeurs d'un magasin où l'index UPI était élevé risquaient bien entendu d'être transférés ou même d'être rétrogradés. En effet, les directeurs de magasins et leurs assistants sont à la fois les premières lignes de défense contre le syndicalisme et des traitres potentiels. Tout comme les contremaîtres dans les usines et les chefs de bureau, ce sont là des hommes et des femmes au cœur du combat à qui l'on demande « d'appliquer à 100% » les instructions qui viennent d'en haut, mais qui ont aussi la tâche de créer un environnement de travail productif et harmonieux. Bien qu'ils puissent être, à titre individuel, profondément hostiles à des syndicalistes « venant de l'extérieur », ils sont aussi pris dans un monde d'amitiés et de relations humaines, ce qui peut jeter le doute sur leur capacité à lutter contre le syndicalisme. Ainsi, un dénommé Brent Rummage, un ancien pasteur de l'Église de Dieu (*Church of God*), qui avait été admis au

---

50. « 1998 Grass Roots Survey » ; « History of Grass Roots », 29 janvier 2001; courriel de Katherine Ali à Al Zack, le 4 avril 2003 ; dossiers d'*Impact Fund*, Berkeley, Californie.

51. Al Zack à Roger Doolittle, 11 décembre 2003; Laura Pope à Tom Coughlin, « Wal-Mart Stores Grass Roots Results », 7 mai 2001, tous deux dans des dossiers d'*Impact Fund*.

programme de formation des cadres de Wal-Mart, était censé dénoncer toute mention d'un syndicat à sa hiérarchie. Mais quand sa propre mère, qui travaillait dans le même magasin de Hillview (Kentucky), mentionna en passant qu'un syndicat serait peut-être une bonne chose, Rummage se déroba : « *je n'allais pas dénoncer ma mère* » dit-il à un journaliste. L'histoire est quasi-identique pour Sam Fortune, qui gérait un magasin à Weatherford au Texas. Son supérieur le chargea de licencier un employé soupçonné de contacts avec un syndicat et sa réaction fut immédiate : « *Je lui ai dit 'je ne vais pas le virer'... C'est illégal. Il m'a regardé en face et m'a dit 'tu le vires ou c'est moi qui te vires'* ». Une semaine plus tard Fortune était parti<sup>52</sup>. Avec Brent Rummage, Sam Fortune fut ensuite engagé par l'UFCW pour participer à la campagne de syndicalisation de Wal-Mart.

Un autre souci pour la compagnie était le cas des directeurs qui prenaient trop à cœur leur mission antisyndicale. Au tournant des années quatre-vingt-dix et deux mille, Wal-Mart devait faire face à des centaines de plaintes pour violation du droit du travail déposées par l'UFCW et d'autres syndicats. Les procédures coûtaient cher, elles prenaient du temps et étaient parfois délicates à plaider. Wal-Mart décida alors de former les cadres inférieurs afin qu'ils puissent trouver un équilibre entre un antisyndicalisme militant mais légal et les pratiques qui risquaient d'aboutir à une plainte devant le NLRB. C'était le programme TIPS, largement expliqué dans les instructions du *Managers Toolbox to Remaining Union Free* : « *Apprenez votre TIPS*<sup>53</sup>. *Aussi longtemps que vous ne menacez pas, ne questionnez pas, ne promettez rien et n'espionnez pas vos associés, Wal-Mart, grâce à vos efforts, pourra faire connaître ses positions sur la syndicalisation de façon ouverte, légale et honnête* »<sup>54</sup>. Bien entendu, il était impossible en pratique de respecter ce genre de distinguo. Comment les cadres pouvaient-ils mettre en garde les ouvriers du danger syndical sans les menacer – au moins implicitement – et leur promettre des opportunités nouvelles – soit individuellement soit collectivement ? Et comment savoir quand appeler la « hotline » antisyndicale de Bentonville à moins d'avoir préalablement espionné ou interrogé les employés ?

Dans ces conditions, les syndicats déposèrent 288 plaintes contre Wal-Mart pour violations du droit du travail entre 1988 et 2003.

52. Christopher Hayes, « Symbol of the System », *In These Times*, 6 novembre 2005.

53. NdT. Il y a en anglais un jeu de mot qui se perd en français. « Tip » signifie en effet « truc » ou « conseil ».

54. Wal-Mart, « A Manager's Toolbox to Remaining Union Free », édition de 1997, exemplaire appartenant à l'auteur.

L'ensemble se composait, entre autres, de 41 plaintes pour licenciement abusif, 44 cas où des menaces avaient été proférées à l'encontre d'employés désireux d'adhérer à un syndicat, 59 plaintes pour surveillance abusive, et 59 autres où Wal-Mart était accusé d'avoir illégalement questionné ses employés pour les sonder sur des problèmes sensibles liés au travail. Au total, 94 de ces plaintes furent jugées suffisamment sérieuses pour entraîner le dépôt officiel d'une plainte devant le NLRB contre la compagnie<sup>55</sup>.

Chaque fois que la hotline antisyndicale sonnait pour de bon à Bentonville, Wal-Mart envoyait immédiatement, avec un avion de la compagnie, les membres les plus importants de son équipe de gestion des ressources humaines dans le magasin à problèmes. Au plus fort de la campagne syndicale menée par l'UFCW, cette équipe comptait 20 personnes. Même si certains étaient diplômés en droit, leur fonction principale n'était pas de traîner qui que ce soit en justice. L'équipe se consacra au contraire à « l'éducation » des membres de la direction locale et des « associés » qui pouvaient être à l'origine de la campagne de syndicalisation ou, à tout le moins, y être sensibles. Elle mit à l'écart la direction locale, prit en main le fonctionnement du magasin, et supervisa, de façon parfaitement légale, une contre-campagne antisyndicale jusqu'à ce que tout risque soit écarté. Comme l'a expliqué à *Human Rights Watch* le directeur d'un magasin du Colorado : « *Nous avons une hotline pour les activités syndicales. Si vous entendez des rumeurs chez les associés, évitez la confrontation. Vous appelez la hotline. Après c'est les gens d'en haut qui s'en occupent* »<sup>56</sup>.

### BLITZKRIEG À KINGMAN

Dans les années 2000, au moment où la campagne de syndicalisation de l'UFCW était à son apogée, cette fameuse équipe antisyndicale fut extrêmement active. Leur intervention dans un magasin de Kingman, en Arizona, était typique de leur façon d'opérer. Un groupe d'ouvriers du *Tire & Lube Express* (TLE), une division de Wal-Mart, avait pris contact avec l'UFCW qui, le 28 août 2000, déposa une demande d'élection au bureau local du NLRB, à Phoenix, afin de représenter 18 personnes

---

55. Conrad B. MacKerron, *As You Sow Foundation, et al.*, à H. Lee Scott, 20 mars 2006, lettre appartenant à l'auteur.

56. Human Rights Watch, *Discounting Rights: Wal-Mart's Violation of US Workers' Right to Freedom of Association*, mai 2007, disponible à [www.hrw.org](http://www.hrw.org), p.92.

travaillant dans les garages opérés par Wal-Mart<sup>57</sup>. La réaction de la direction de Wal-Mart fut immédiate et presque trop extrême. En 24 heures, plus de 20 managers extérieurs débarquèrent dans le magasin. Certains devaient surveiller l'état d'esprit des salariés en allant discuter avec les uns et les autres au hasard des couloirs, ce qui, à Wal-Mart, est un programme spécifique, le *Coaching By Walking Around*. D'autres venaient aider pour mener à bien l'inventaire annuel, une activité longue et ennuyeuse, ce qui libérait certains membres de l'équipe permanente et leur permettait de regarder des vidéos antisyndicales ainsi que de participer à des réunions quasi quotidiennes où ce public captif était familiarisé au discours officiel de l'entreprise. Wal-Mart remplaça aussi le directeur du TLE local par un cadre supérieur qui ne connaissait rien sur l'art et la manière de vérifier le niveau d'huile ou de changer les pneus, mais était en revanche très impliqué dans le programme antisyndical de l'entreprise. La sécurité interne de Wal-Mart – le *Loss Prevention Department* – s'activa aussi de son côté puisque toute une série de nouvelles caméras furent placées sur le site du TLE. Un employé du *Tire and Lube Express* favorable au syndicat, Larry Adams se souvient qu'à l'époque « *j'avais tellement de boss autour de moi que j'arrivais pas à le croire. (...) Ils n'étaient pas là pour m'aider, mais pour me surveiller. C'était très impressionnant* »<sup>58</sup>. Les deux personnages les plus importants de cette équipe de choc envoyée directement par avion de Bentonville étaient Vicky Dodson et Kirk William. La première, particulièrement expérimentée, était employée par Wal-Mart depuis 13 ans au sein de la division du personnel. Dodson était une véritable professionnelle, « une forte personnalité extrêmement déterminée » pour reprendre les termes d'un de ses assistants, « quelqu'un d'intelligent, de clair et d'avisé » selon les termes plus choisis d'un juge administratif du NLRB<sup>59</sup>. Williams était un jeune diplômé de la faculté de Droit de Chicago que Wal-Mart avait embauché quelques mois auparavant. Il avait fait ses études à Kent State tout en étant directeur adjoint d'un magasin Wal-Mart et faisant même un bref passage dans le service de sécurité interne, le *Loss Prevention Department*. C'était un exécutant froid et ambitieux et il allait très bientôt passer un temps considérable dans l'avion de la compagnie pour

57. *Ibid.*, p.145-68; entretien téléphonique de l'auteur avec Tony Kuc, directeur adjoint à Kingman, 31 août 2007 ; Wal-Mart Stores, Inc. et le syndicat local 99R, 28 février 2003 ; décision du NLRB 28-CA-16832.

58. *Ibid.*, p.154; Vicky Dodson, transcriptions de messages vocaux, 1<sup>er</sup> et 5 septembre 2000, pièce à conviction n°50, décision du NLRB 28-CA-16832.

59. Wal-Mart Stores, Inc. et le syndicat local 99R de l'UFCW, arrêt supplémentaire, 30 mars 2007, décision 28-CA-16832.

aller d'un incendie syndical à l'autre dans l'immense empire Wal-Mart<sup>60</sup>. La plupart des gens dans le magasin, aussi bien les employés que les cadres, se mirent très vite à faire référence aux « casseurs » (*busters*) ou aux « SS Nazis » pour désigner les membres de l'équipe de Bentonville. Rien de surprenant non plus dans le mépris que Dodson et Williams affichaient vis-à-vis de la direction locale du magasin. Ils considéraient que sa gestion maladroite des licenciements et des horaires de travail expliquait la montée du risque syndical sur ce site. Un des managers, Tony Kuc, se souvient ainsi : « *Ils nous ont mis à la porte du magasin pour quelques jours. Ils nous ont emmenés dans un hôtel pour nous expliquer comment traiter avec un syndicat, ce qu'il faut dire ou ne pas dire* ». Quelques semaines plus tard, le directeur du magasin avait été muté et rétrogradé, ses deux assistants étaient sous le coup d'une procédure de licenciement, et le responsable du TLE directement licencié<sup>61</sup>. En moins d'une semaine, Dodson et ses acolytes avaient rencontré 95% de tous les ouvriers en droit de participer à l'élection syndicale. Pendant ce temps, le reste de l'équipe tenait des réunions quotidiennes dès 8 heures du matin avec tous les managers et les chefs de service qui, bien qu'étant payés à l'heure, ne pouvaient pas prendre part au vote car Wal-Mart les considérait comme des « managers ». L'un d'entre eux, qui s'est depuis éloigné de Wal-Mart, expliquerait plus tard : « *À la base, nous étions des espions pour la compagnie. Nous devons gérer nos services, tout faire normalement, et ensuite espionner. Le niveau de stress était très élevé* »<sup>62</sup>. À Kingman et ailleurs, les syndicalistes se plaignaient : « *Wal-Mart fait croire aux chefs de service qu'ils font partie du management et qu'ils sont donc obligés de signaler toute activité syndicale* ». Ces critiques étaient tout à fait justifiées dans la mesure où le NLRB avait statué sur cette question à plusieurs occasions et refusé d'accepter l'argument de Wal-Mart. Michael Leonard, un responsable de l'UFCW, observe à juste titre que « *la direction de Wal-Mart teste en permanence les limites de la loi et ne change le format de son programme antisyndical que lorsqu'on le force à le faire* »<sup>63</sup>.

60. *Before the NLRB*, Region 11, Wal-Mart Stores, Inc. et l'UFCW, décision du NLRB 11-CA-19105-1, transcription de l'audition, 3 février 2003, p.459-461. Williams quitta plus tard Wal-Mart pour devenir directeur des ressources humaines chez Honeywell.

61. HRW, *Discounting Rights*, p.146-151 ; entretien téléphonique de l'auteur avec Tony Kuc.

62. Kirk Williams, transcription de messages vocaux, 6 septembre 2000, HRW, *Discounting Rights*, p.153.

63. Comme expliqué dans *U.S. Newswire* du 2 novembre 2000.

L'équipe d'intervention projetait tous les jours une des cinq vidéos antisyndicales. Celle qui s'intitulait *Wal-Mart Under Attack* était une description outrancière de la brutalité syndicale et des bouleversements entraînés par leur activité au sein d'une entreprise comme Wal-Mart dont l'objectif, dans la vidéo, était uniquement de fournir des produits à bon marché à des gens modestes. Dans celle qui s'intitulait *Sign Now, Pay Later*, les ouvriers étaient incités à résister aux sirènes syndicales car les syndicalistes seraient prêts à tout pour obtenir une signature supplémentaire. Une fois piégés, les ouvriers étaient prisonniers d'un système infernal. La pesanteur des cotisations obligatoires et la soumission à des petits chefs étaient le résultat direct de la présence d'une organisation extérieure au sein de l'entreprise. Ces vidéos, qui étaient toujours suivies d'une séance de questions-réponses avec un membre de l'équipe, étaient particulièrement efficaces. Un ouvrier, qui fut interviewé un peu plus tard par *Human Rights Watch*, évoquait les conséquences de ces séances : « *Après avoir vu dans ces vidéos des gens jeter des cocktails Molotov, des pierres et des bouteilles, j'avais peur tout simplement* ». Un autre expliquait : « *Après ces réunions, on commence à se poser des questions* » ; et de fait, de nombreux partisans du syndicat commencèrent à se détourner de l'UFCW<sup>64</sup>.

Dodson, Williams et d'autres dirigeants régionaux restèrent à Kingsman pendant plus de deux mois. Cela correspondait à la période pendant laquelle le bureau local du NLRB organisait des auditions (*hearings*) pour déterminer combien de conventions collectives seraient nécessaires pour couvrir les différents groupes d'employés. En même temps, l'UFCW et l'équipe de Wal-Mart se préparaient à l'élection syndicale I. Dans des rapports extrêmement précis envoyés à Bentonville, les membres de l'équipe d'intervention décrivaient la moindre discussion portant plus ou moins sur un syndicat, ils évoquaient chaque ouvrier susceptible d'avoir des sympathies syndicales, et rajoutaient un compte-rendu exhaustif de toutes les réunions. Dodson gardait un décompte précis des ouvriers qui portaient des *pin's* syndicaux et de ceux qui les retiraient. Elle notait scrupuleusement les commentaires faits pendant les réunions et tentait d'évaluer le sentiment général vis-à-vis du syndicat dans les différents services du magasin. Par ailleurs, l'équipe de Dodson autorisa des augmentations de salaire pour 85% des ouvriers du site, fit

64. HRW, *Discounting Rights*, op. cit., p.147-152.

réparer l'air conditionné du TLE ainsi que d'autres équipements<sup>65</sup>. Le 9 octobre, Tom Coughlin arriva par avion à Kingman. Il déclara à un groupe d'ouvriers du TLE que la solution de leurs problèmes c'était la « Porte Ouverte » (*Open Door*) de Wal-Mart, et non l'UFCW. « *Si vous avez des questions ou des problèmes* », dit-il à ses auditeurs, « *n'hésitez pas à m'appeler et je vous garantis que vous aurez des résultats. Mes décisions s'imposent sur n'importe qui d'autre* »<sup>66</sup>.

Au final, le programme de syndicalisation mené par l'UFCW fut un échec cinglant. Malgré une décision du NLRB qui reconnaissait bien le TLE comme un groupe d'employés aux intérêts suffisamment particuliers pouvant négocier une convention collective, le syndicat y perdit ses soutiens quelques semaines après l'arrivée de l'équipe d'intervention. Les partisans d'un syndicat étaient totalement incapables de faire face au barrage de propagande déployé par Wal-Mart. S'ils demandaient le numéro du poste de travail d'employés potentiellement intéressés par la formation d'un syndicat, ils violaient une règle interne de Wal-Mart ; s'ils distribuaient des tracts sur le parking ou près de la machine à café, les managers appelaient immédiatement la sécurité intérieure (*Loss Prevention*) avant de se mettre eux-mêmes à la recherche du moindre bout de tract vaguement subversif. Et lorsque l'UFCW décida de contacter les gens chez eux le soir, Wal-Mart dénonça cette tactique comme une forme de harcèlement, voire d'intimidation. Le 24 octobre, les avocats de l'UFCW déposèrent une série de recours contre Wal-Mart pour violations du droit du travail. Ce faisant, les élections au NLRB furent reportées à une date ultérieure alors qu'elles étaient prévues quelques jours plus tard. Pour les quelques partisans d'un syndicat qui travaillaient encore dans le magasin de Kingman, l'atmosphère se fit de plus en plus lourde. En moins d'un an ils étaient tous partis : renvoyés, poussés à la démission, ou tout simplement dégoûtés.

Le NLRB décida finalement que Wal-Mart, à Kingsman et ailleurs, avait systématiquement harcelé et espionné un très grand nombre d'ouvriers. La compagnie fut reconnue coupable de menaces vis-à-vis de ses employés, car elle avait exercé un chantage aux avantages sociaux et aux augmentations de salaire si jamais les employés soutenaient le syndicat. De plus, le renvoi soudain de partisans d'un syndicat était illégal. Mais aucune de ces décisions n'eut un impact réel sur la façon

---

65. Transcriptions de messages vocaux de Vicky Dodson et de Kirk Williams, 6, 13, 25, 28 septembre, & 2, 3, 7, 9, 11 octobre 2000. L'équipe d'intervention fit 84 rapports à Bentonville, tous en moins de deux mois.

66. Wal-Mart Stores, Inc. 2003 NLRB Lexis 86 (2003).

dont Wal-Mart mène sa stratégie antisyndicale. Les sanctions étaient insignifiantes. Wal-Mart fut condamnée à verser quelques milliers de dollars d'arriérés de salaire à un petit nombre de salariés licenciés dans des conditions douteuses. Une notification officielle où Wal-Mart s'engageait à respecter le droit du travail fut brièvement affichée dans la cafétéria. Dans son excellent rapport sur Wal-Mart, intitulé *Discounting Rights: Wal-Mart's Violation of U.S. Workers' Rights to Freedom of Association*, Human Rights Watch conclut que la compagnie « a transformé son hostilité au syndicalisme en une stratégie élaborée, éhontée et agressive pour faire échouer toute tentative de syndicalisation dans ses magasins, et ce en violation patente de la liberté d'association internationalement reconnue aux ouvriers »<sup>67</sup>.

Rien à redire là-dessus. Mais c'est néanmoins John Tate qui mérite le dernier mot. En septembre 2004, Tom Coughlin présenta le vieux combattant antisindicaliste de 86 ans à une grande assemblée de directeurs de magasins et d'autres dirigeants à Dallas. Tate était d'humeur triomphante. L'UFCW, nettement défait dans chacun des magasins où il avait tenté de s'implanter, venait de licencier ceux qui avaient mené la campagne et avait abandonné tout effort global de syndicalisation à Wal-Mart. On diffusa à l'assistance un petit discours préalablement enregistré dans lequel Tate déclarait : « *La plupart d'entre vous savent que mon principal souci ce sont les syndicats* » ; et de poursuivre, d'une voix rauque mais en détachant chaque syllabe : « *les syndicats ne sont que des parasites qui survivent en vampirisant des gens qui doivent travailler pour vivre !* ». Dans un même élan, des centaines de managers se sont levés pour l'acclamer, criant et poussant des hurlements. Comme le rappela Tate à son public, les syndicats représentaient plus d'un tiers de la force de travail du secteur privé il y a cinquante ans. « *C'est mon action qui explique en partie qu'ils n'en représentent plus que 9% aujourd'hui* (autre ovation). *Sam aurait été fier de vous pour ce beau résultat* (nombreuses acclamations) ! *La bataille n'est pas encore gagnée. Je vous mets au défi, pour conclure, de réduire ce pourcentage. Vous pouvez y parvenir et ainsi mieux préparer l'avenir tout en assurant le vôtre* »<sup>68</sup>.

*Texte traduit de l'anglais par Lucie Vannet*

67. HRW, *Discounting Rights*, op. cit., p.203.

68. Une partie de ce discours se trouve dans le reportage de Brian Ross, Maddy Sauer et Rhonda Schwartz, « Clinton Remained Silent as Wal-Mart Fought Unions », (transcription), *ABC News*, 31 janvier 2008. <http://abcnews.go.com>. Une version plus complète se trouve aux archives de Wal-Mart à Flagler Productions, Kansas City.

## BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Brody, David, *Labor Embattled: History, Power, Rights*, Urbana, University of Illinois Press, 2005.
- Bronfenbrenner, Kate, « Raw Power: Plant-Closing Threats and the Threat to Union Organizing », *Multinational Monitor* vol.2, décembre 2000, p.24-30.
- Brudney, « Neutrality Agreements and Card Check Recognition: Prospects for Changing Paradigms », *Iowa Law Review*, vol.90, 2005, p.819-886.
- Gall, Gilbert, *The Politics of Right to Work: The Labor Federations as Special Interests*, New York, Greenwood Press, 1988.
- Geoghegan, Thomas, *Which Side Are You On? Trying to Be for Labor When It's Flat on Its Back*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 1991.
- Hacker, Jacob *The Great Risk Shift : The Assault on American Jobs, Families, Healthcare and Retirement*, New York, Oxford UP, 2006.
- Halpern, Martin, *Unions, Radicals, and Democratic Presidents: Seeking Social Change in the Twentieth Century*, Westport, Praeger, 2003.
- Jacoby, Sanford M., *Modern Manor: Welfare Capitalism Since the New Deal*, Princeton, Princeton University Press, 1998.
- Lichtenstein, Nelson, *The Retail Revolution: How Wal Mart Created a Brave New World of Business*, New York, Basic Books, 2009.
- Lichtenstein, Nelson, *Wal-Mart: the Face of Twenty-first Century Capitalism*, New York, The New Press, 2006.
- Lichtenstein Nelson, Shermer, Ellie, dir., *The Right and Labor, History, Politics, Imagination*, Philadelphie, The University of Pennsylvania Press, 2012.
- Ortega, Bob, *In Sam We Trust: the Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*, New York, Random House, 1998.
- Philips Fein, Kim, « Business Conservatives on the Shop Floor: Anti-union Campaigns in the 1950s », *LABOR: Studies in Working-Class History of the Americas*, vol.7, n°2, 2010, p.9-26.
- Story, Alan, « Employer Speech, Union Representation Elections, and the First Amendment », *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, vol.16, n°2, 1995, p.356-457.
- Weiler, Paul *Governing the Workplace: The Future of Labor and Employment Law*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1990.