

Les effets de la libéralisation des marchés sur les conditions de travail et de vie des femmes

Le cas de Wal-Mart

Parus chez le même éditeur :

Brunelle, Dorval, dir., *Communautés atlantiques : asymétries et convergences*, 2012.

Rioux, Michèle, dir., *Débordement sécuritaire*, 2012.

Brunelle, Dorval, dir., *Gouvernance. Théories et pratiques*, 2010.

**Les effets de la libéralisation des marchés sur
les conditions de travail et de vie des femmes**

Le cas de Wal-Mart

Stéphanie Mayer

**Édition IEIM
2013**

COMITÉ D'ENCADREMENT DE LA RECHERCHE

Francine Descarries

Dorval Brunelle

Lyne Kurtzman

Gisèle Bourret

Cette recherche a été encadrée par le Service aux collectivités, l'Institut de recherches et d'études féministes, l'Institut d'études internationales de Montréal de l'Université du Québec à Montréal, le Réseau québécois en études féministes ainsi que la Fédération des femmes du Québec.

DISTRIBUTION Les éditions de l'Institut d'études
internationales de Montréal
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8
Téléphone : 514 987-3667
Télécopieur : 514 987-6157
Courriel : ieim@uqam.ca
Commande par internet :
www.ieim.uqam.ca

Les éditions de l'Institut d'études internationales de Montréal

ISBN 978-2-9811798-4-5

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2013

Les textes publiés par les Éditions de l'Institut d'études internationales de Montréal n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

ÉDITION

Pierrick Pugeaud

MONTAGE

Lyne Tessier

COUVERTURE

Sébastien Leblanc

TABLE DES MATIÈRES

Préface	vii
Résumé	xi
Introduction	1
Chapitre I	Des précisions sur la recherche	7
	1. Les objectifs de la recherche	7
	1.1. Méthodologie et pistes de recherche.....	8
	1.2. Une description de l'échantillon : les répondantes	10
Chapitre II	La flexibilité des conditions d'emploi : une acrobatie pour les employées	17
	1. Les exigences de flexibilisation.....	19
	1.1. La limitation des coûts reliés à la main-d'œuvre	19
	1.2. La variation du nombre d'heures travaillées	25
	1.3. L'utilisation maximale des employées	28
	1.4. La polyvalence des travailleuses	30
	2. L'intransigeance de l'employeur	33
Chapitre III	Le « sexe » à la base de la division et de la hiérarchie.....	41
	1. Un aperçu sur les conditions de vie de travailleuses œuvrant dans le commerce de détail.....	44
	1.1. La fluctuation des horaires de travail.....	46
	1.2. L'épuisement physique et psychologique des travailleuses	52
	1.3. La précarité financière.....	54
	2. Les espaces sexués de travail : la ségrégation Horizontale	60
	3. La hiérarchisation des postes en fonction du sexe : la ségrégation verticale	66
Chapitre IV	Contre l'organisation collective : l'antisyndicalisme de Wal-Mart.....	73
	1. La syndicalisation : une nécessité	75
	2. Un vécu syndical difficile, des victoires partielles.....	81
	2.1. Les luttes syndicales : un rapide historique	82
	2.2. L'implication syndicale et ses conséquences	87
	3. Que retenir de l'expérience de syndicalisation?.....	93

Conclusion	99
Pistes d'action	105
Glossaire	111
Liste des entrevues	117
Bibliographie	119

PRÉFACE

Le rapport de recherche que nous publions aujourd’hui aux Éditions de l’IEIM s’inscrit dans la longue lignée de travaux qui ont été menés au cours des dix dernières années pour répondre à la question de savoir quels étaient les impacts de la mondialisation sur les conditions d’emploi et de vie des femmes au Québec¹. Au départ, cette question a surgi dans un contexte très précis, celui de la convocation par le président des États-Unis Bill Clinton à Miami, en décembre 1994, du premier Sommet des Amériques impliquant 34 des 35 pays du continent². Le concept fondateur de ce projet avait pour nom *la communauté des démocraties*, une expression qui visait à prendre acte du fait que, après des décennies de dictature militaire, plusieurs pays d’Amérique centrale et d’Amérique du Sud avaient accédé au rang de démocraties et que le temps était venu de

¹ La recherche avait été initiée au départ par la Fédération des femmes du Québec (FFQ), l’Alliance de recherche IREF/Relais-femmes (ARIR), le Service aux collectivités (SAC-UQAM) et l’Observatoire des Amériques, rattaché au Centre d’études sur l’intégration et la mondialisation (CEIM) de l’UQAM. Aujourd’hui, la FFQ, le SAC-UQAM et l’IREF sont toujours de la partie, tandis que le Réseau québécois en études féministes (RÉQEF) et l’Institut d’études internationales de Montréal (IEIM-UQAM) ont collaboré à la présente recherche. Cela dit, l’équipe de recherche est demeurée à toutes fins utiles la même tout au long des années, seules les affiliations des membres ont changé.

² Cuba avait été exclu de ce processus.

Préface

lancer un projet d'intégration à grande échelle impliquant les partenaires des trois Amériques.

Toutefois si, à l'origine, le projet en question prévoyait une intégration à volets multiples s'étendant à toute une panoplie de domaines comme l'éducation, le travail, la santé, l'environnement, y compris la lutte contre la corruption et le trafic de drogues, à compter du deuxième Sommet des Amériques tenu à Santiago du Chili, en avril 1998, il apparaît clairement que l'intégration économique et le projet de création d'une Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) occupera désormais l'avant-scène et monopolisera les négociations.

Or, il convient de souligner qu'il y avait tout de même quelque chose d'assez paradoxal dans le fait de lancer un projet visant à créer une «communauté des démocraties» et d'assister à sa reconversion rapide en accord de libre-échange. Il n'en fallait pas plus pour que les mouvements sociaux, et tout particulièrement ceux qui, en Amérique du Nord, avaient été impliqués dans la contestation de deux accords de libre-échange au cours des années sinon des mois précédents³, élargissent leurs réseaux et s'impliquent dans la contestation de la ZLEA.

C'est dans ce contexte que, en 2003, le Comité Femmes et mondialisation de la FFQ lançait un premier projet de recherche qui devait à la fois approfondir la question des effets du libre-échange sur les conditions de vie et de travail des femmes au Québec et servir d'outil de formation en vue de

³ Les négociations d'un premier accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis ont débuté en 1985 et l'accord lui-même est entré en vigueur en 1989. Les négociations d'un Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) à trois avec le Mexique ont débuté en 1989-90 et l'accord lui-même est entré en vigueur le premier janvier 1994, soit 11 mois à peine avant la convocation du Sommet de Miami, en décembre. C'est la rapidité avec laquelle les négociations de l'ALENA avaient progressé qui avait conforté l'idée que des négociations à 34 pourraient être complétées à l'intérieur de l'échéancier prévu, c'est-à-dire avant la fin de 2005.

renforcer les mobilisations en cours à l'époque contre le projet de ZLEA⁴. Le rapport de 2004 a par la suite servi à préparer un projet de recherche qui a été financé par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) au cours des années 2006 à 2010, projet qui a pu être mené à bien grâce à l'appui de l'Institut de recherches et d'études féministes et des fonds versés par le Programme d'aide financière à la recherche et à la création (PAFARC), volet Services aux collectivités de l'UQAM⁵.

Aujourd'hui, le projet de ZLEA a beau être mort et enterré depuis 2005, victime à la fois de ses propres contradictions internes et des mobilisations montées à la grandeur des trois Amériques, il n'en reste pas moins que, par delà le libre-échange, c'est l'enjeu de la libéralisation des marchés qui nous interpelle désormais. Nous avons donc assisté au cours des années à un changement de vocabulaire sans qu'il y ait eu de véritables changements de fond, bien au contraire. En effet, le libre-échange est une des voies par lesquelles, ou à travers lesquelles, les gouvernements négocient la réduction des entraves à la libre circulation des biens, des services, des capitaux et de la main d'œuvre. C'est en ce sens que la négociation d'un accord de libre-échange fait partie d'une politique de libéralisation, mais l'expression «politiques de libéralisation» – au pluriel - dépasse le cadre du libre-échange et elle renvoie à un ensemble assez disparate d'initiatives qui peuvent être prises non seulement par des pouvoirs publics, mais aussi par des entreprises et des organisations.

En somme, la libéralisation peut aussi bien résulter d'une négociation entre pays, être inscrite dans une loi ou dans un règlement, tout comme elle peut être appliquée par une entreprise dans la gestion de son personnel. C'est cette extension des pratiques et des stratégies de

⁴ Voir Dorval Brunelle, Elsa Beaulieu et Philippe Minier, *Le libre-échange, la libéralisation et l'emploi des femmes au Québec*, Rapport de recherche, FFQ, ARIR, CEIM-IEIM, 12 juillet 2004.

⁵ Plusieurs parmi les travaux produits au cours des années sont cités en bibliographie du présent rapport.

Préface

libéralisation au niveau des entreprises qui permet de comprendre comment le processus s'étend et s'approfondit sans cesse. Les entreprises agissent alors comme des vecteurs ou comme des relais qui, soit intensifient les politiques de libéralisation en vigueur, soit anticipent sur elles de manière à forcer la main aux pouvoirs publics et les amener à sanctionner des politiques ou des programmes adaptés à leurs besoins et à leurs contraintes. Cette application d'une politique de libéralisation au niveau de l'entreprise permet également de comprendre pourquoi un projet de recherche, consacré au départ à l'analyse des conséquences des accords de libre-échange sur les conditions de travail et de vie des femmes, finit par aborder la question des effets de la gestion de la main d'œuvre en entreprise sur ces mêmes conditions.

Enfin, sur une toute autre note, un mot sur la publication elle-même. À ce propos, il convient de rappeler que l'Institut d'études internationales de Montréal (IEIM-UQAM) comptait déjà parmi les commanditaires du tout premier rapport de recherche publié en 2004; il apparaissait alors tout à fait approprié que les Éditions de l'IEIM prennent la relève et, avec l'accord du Comité de la recherche coordonné par le Service aux collectivités, assument la publication du rapport rédigé par Stéphanie Mayer.

Dorval Brunelle

RÉSUMÉ

Les accords de libre-échange et les politiques de libéralisation des marchés entraînent d'importants changements sur le marché du travail, et, en particulier, sur le secteur tertiaire de l'économie. Ce secteur embauche un nombre important de femmes qui occupent des emplois atypiques, précaires et majoritairement payés au tarif minimum. La présente recherche, effectuée en partenariat avec la Fédération des femmes du Québec (FFQ), repose sur une hypothèse centrale selon laquelle la segmentation du marché du travail et la montée parallèle de l'emploi précaire et atypique conduisent à une reconduction, voire à un renforcement de la division sexuelle du travail, ainsi qu'à une transformation importante des conditions de vie où la précarité joue, pour les travailleuses concernées, un rôle prépondérant.

La recherche est fondée sur une enquête de terrain menée auprès de onze travailleuses des magasins Wal-Mart au Québec. Cette entreprise a été retenue en raison de son importance dans le secteur du commerce de détail et pour l'impact considérable de ses stratégies d'approvisionnement et de gestion de la main-d'œuvre dont l'influence

Résumé

s'étend bien au-delà de son secteur d'activité. Les témoignages recueillis dans le cadre d'entrevues semi-structurées permettent de mieux cerner les conditions de travail des salariées et leurs effets sur leurs conditions de vie dans une entreprise phare du capitalisme avancé.

Le rapport présente trois thèmes centraux. Le premier thème porte sur la flexibilisation des conditions de travail dont les effets se déclinent sur la main-d'œuvre, les heures de travail, les conditions d'emploi et l'organisation interne. Ces exigences de flexibilité se combinent à une intransigeance de l'employeur face aux besoins et demandes des salariées. Le deuxième thème concerne les divisions et les hiérarchies sexuelles du travail propres au capitalisme paternaliste. Celles-ci sont liées à l'articulation famille-travail (mise en lumière autour de la situation des femmes monoparentales), à la ségrégation horizontale des lieux et des tâches de travail et, enfin, à la ségrégation verticale en fonction des postes à pourvoir. Le troisième thème aborde l'organisation collective dans les magasins Wal-Mart en faisant état des motivations qui poussent à la syndicalisation, le vécu syndical difficile mais déterminé de ces militantes qui proposent des avenues afin d'assurer pour l'ensemble des employées de l'entreprise une amélioration de leurs conditions d'emploi et de vie.

Enfin, la conclusion propose des pistes d'action qui interpellent aussi bien le mouvement des femmes et le milieu syndical, que le gouvernement.

Concepts centraux : précarisation, divisions et hiérarchisations sexuelles du travail, flexibilisation, antisindicalisme, syndicalisme, Wal-Mart, articulation sphère privée/publique.

INTRODUCTION

De nombreuses études effectuées dans le champ de la sociologie économique et du travail ont montré que les accords de libre-échange et les politiques de libéralisation des marchés entraînaient d'importants changements sur un marché du travail de plus en plus marqué par des phénomènes comme la centrifugation*⁶ et la segmentation*. L'une des répercussions majeures de cette dynamique économique réside dans la consolidation du secteur tertiaire* qui a connu la plus forte croissance au cours des dernières décennies (Martin et Ouellet, 2010 : 20-21). Ce secteur est réputé pour employer le plus grand nombre de femmes, pour recourir le plus largement à des formes atypiques* d'emploi et enfin, pour afficher le plus faible taux de progression des salaires (FTQ, 2009; Détail Québec, 2012).

Deuxième plus grand employeur privé au Québec, le commerce de détail en constitue le plus important champ d'activités, générant plus de

⁶ Les termes suivis d'un [*] dans ce texte seront définis dans la section « Glossaire » située à la fin du rapport.

Introduction

450 000 emplois dont une forte proportion est à temps partiel (CQCD, 2012) et occupés à 53% par des femmes, en 2007. Autre trait d'importance, selon Détail Québec (2011), le sous-secteur du commerce de détail affichait un taux de syndicalisation de 18,8%, en 2010, l'un des pourcentages les plus faibles, tandis que la moyenne québécoise est de 32,1% pour l'ensemble des industries.

Des travaux antérieurs réalisés par Marie-Pierre Boucher et Yanick Noiseux⁷ ont permis d'analyser certains effets concrets provoqués par les récentes mutations de l'économie mondiale sur les marchés du travail québécois et canadien. À partir de huit études de cas d'entreprises localisées au Québec, les chercheurs-es ont pu constater « [...] l'importance de la segmentation du système de l'emploi, de la division sexuelle du travail [*] et la rehiérarchisation [*] des marchés du travail en fonction du sexe dans la foulée du processus de libéralisation » (Boucher et Noiseux, 2010 : 95).

La dégradation et la précarisation des conditions de travail touchent davantage les femmes, un constat qui reflète la tendance du capitalisme à utiliser à son profit les structures patriarcales et à reconduire, sinon à renforcer la division sexuelle du travail⁸.

La présente recherche s'inscrit dans la continuité de l'étude de Boucher et Noiseux (2010). Elle a été entreprise avec l'intention d'observer de

⁷ Cette collaboration a donné lieu à une publication : Boucher, Marie-Pierre et Yannick Noiseux. *Effets de la libéralisation des marchés sur les conditions de travail des Québécoises : huit études de cas*, sous la direction de Dorval Brunelle, Francine Descarries et Lyne Kurtzman, *Les Cahiers de l'IREF*, No. 23, 127 pages.

⁸ Voir entre autres à ce sujet : Boucher, Marie-Pierre. *Les femmes et la libéralisation globale. Bilans critiques des écrits publiés depuis 2003*, Rapport de recherche, Institut d'études internationales de Montréal, Institut de recherches et d'études féministes, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2009, 112 pages. et Noiseux, Yanick. « Travail atypique au Québec : Les femmes au cœur de la dynamique de la centrifugation de l'emploi », Document de travail présenté à l'Institut de recherches et d'études féministes, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2009, 24 pages.

plus près les effets au quotidien des conditions de travail sur la vie personnelle et professionnelle de travailleuses québécoises œuvrant dans le sous-secteur du commerce de détail qui demeure particulièrement affecté par le processus de libéralisation actuel à l'échelle nord-américaine. À cette fin, des entrevues semi-structurées ont été menées auprès d'une douzaine de travailleuses des magasins Wal-Mart. Le choix de rencontrer ces travailleuses s'est d'emblée imposé en raison de l'importance de cette entreprise dans le secteur de la vente au détail et de l'impact de ses stratégies d'approvisionnement et de gestion sur l'ensemble du secteur. De plus, retenir Wal-Mart comme champ d'observation a également été motivé par ses pratiques de gestion des ressources humaines qui, comme le montrent plusieurs auteurs, entraînent la flexibilisation des conditions de travail, la précarisation salariale, la division sexuelle du travail ainsi, qu'un ensemble de stratégies visant à contrer la syndicalisation de leurs employées⁹.

La référence à ce géant du détail, comme modèle entrepreneurial prônant une philosophie d'entreprise dans un contexte de capitalisme globalisé n'est pas nouvelle. Ses impacts multiples, autant technologiques que logistiques sur l'économie de marché sont largement documentés et souvent critiqués¹⁰. Selon Adam (2005 : 1), le capitalisme du XXIe siècle a été « walmartisé ». Ses logiques de gestion du personnel font école, ses pressions sur les fournisseurs sont reconnues et ses modes d'organisation du travail inspirent et tendent à se consolider et, globalisation oblige, à s'exporter :

⁹ Afin d'alléger le texte, nous aurons recours au féminin tout au long de l'étude. Cependant, le genre masculin sera utilisé chaque fois que le contexte l'exigera.

¹⁰ Pour d'autres études portant sur Wal-Mart voir : Lichtenstein, Nelson (dir.). *Wal-Mart. The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, New York/London, The New Press, 2006, 349 pages. Concernant spécifiquement les femmes : Featherstone, Liza, *Selling Women Short. The Landmark Battle for Workers' rights at Wal-Mart*, Basic Books, New York, 2004, 282 pages.

Introduction

[...] *Wal-Mart comes out as visionary in its approach. The low-wage, low-labor, cheap imports from other nations, and lower-prices from suppliers approach has been used as a tactic by other major retailers yet it is only Wal-Mart that perfected it to its benefit* (Harper, 2004).

Un tel modèle, faut-il le souligner, donne lieu à deux interprétations contradictoires. La première défend l'idée selon laquelle les stratégies d'approvisionnement et leurs répercussions en termes de rentabilité, d'efficacité et de bas prix quotidiens offrent des opportunités aux consommateurs et consommatrices qui leur permettent de se procurer des marchandises à bas coûts. La seconde, à l'inverse, condamne ce modèle de gestion à partir d'une analyse des multiples problèmes sociaux qu'il génère et que Halimi (2006 : 1) résume ainsi :

Combat contre les syndicats, délocalisations, recours à une main-d'œuvre surexploitée que la déréglementation du travail et les accords de libre-échange rendent chaque année plus prolifiques; pressions sur les fournisseurs pour les contraindre à serrer leurs prix en comprimant leurs salaires (ou à s'implanter à l'étranger); flou des missions pour favoriser l'enchaînement des tâches et pourchasser ainsi le moindre temps mort, la moindre pause [...].

Chef de file des entreprises mondiales¹¹, ce géant du « Économisez plus. Vivez Mieux », est implanté au Québec depuis l'achat des succursales – non syndiquées – de Woolco en 1994. En 2012, l'entreprise exploitait 54 succursales au Québec et l'ouverture de plus d'une quinzaine de succursales supplémentaires est prévue pour 2013 (Vallières, 2012)¹².

¹¹ Le site officiel de Wal-Mart États-Unis nous informe que « [...] *Wal-Mart serves customers and members more than 200 million times per week at more than 10,020 retail units under 60 different banners in 28 countries. With fiscal year 2010 sales of \$405 billion, Wal-Mart employs 2.2 million associates worldwide* » (2011).

¹² Au moment de la rédaction de la présente recherche, Wal-Mart annonçait un investissement de 750 millions de dollars pour sa division au Canada pour l'année 2012. Les projets comprennent : « la construction de nouvelles succursales,

Wal-Mart est l'un des « plus importants employeurs au Québec »¹³. Selon les données fournies par l'entreprise, elle employait environ 85 000 personnes au Canada, en 2012. De ce nombre, 14 000 « associées », dont une large majorité de femmes, travaillaient au sein de succursales québécoises¹⁴. Une augmentation d'environ 1 600 postes est prévue, en 2013 (Vallières, 2012). À ce sujet, Boucher et Noiseux (2010 : 32) notent que dans « [...] le sous-secteur « des grands magasins », créneau occupé par Wal-Mart, la main-d'œuvre féminine est prépondérante occupant près des trois quarts des emplois (71,8%) ».

Sans nullement prétendre que la conduite d'entrevues auprès d'une douzaine d'employées des magasins Wal-Mart constitue une base suffisante pour fonder des extrapolations à l'ensemble du personnel salarié de l'entreprise et, *a fortiori*, à l'ensemble du secteur tertiaire, il n'en demeure pas moins que le contenu des entrevues, ainsi que la convergence des témoignages constituent un point de départ important pour valider nos hypothèses de recherche. Celles-ci sous-tendaient que la segmentation du marché du travail et la montée parallèle du travail précaire et atypique conduisaient à des recompositions importantes qui prendraient la forme d'une reconduction, voire d'un renforcement de la division sexuelle du travail, ainsi qu'une transformation importante des conditions de vie où la précarité* joue un rôle prépondérant pour les travailleuses concernées.

l'agrandissement, le remaniement ou le déménagement de succursales déjà existantes, ainsi que la rénovation d'anciens magasins Zellers ». Cela représente un ajout de 4,6 millions de pieds carrés en superficie pour la vente au détail et la moitié des projets annoncés feront partie du programme Super centre où il y aura des rayons d'alimentation. En 2012, le nombre de succursales s'élève à 329 au Canada et devrait atteindre 375 à la fin de janvier 2013 (Presse Canadienne, 2012).

¹³ Le profil de l'entreprise fait par le journal *Les Affaires* affirme que Wal-Mart représenterait la 12^e société en importance pour la province du Québec (En ligne).

¹⁴ Ce nombre d'employées a été calculé de façon approximative avec une règle de trois : 85 000 employées / 329 succursales = 14 000 employées / 54 succursales.

Introduction

Le présent rapport est divisé en quatre chapitres. Le premier fournit des précisions concernant les objectifs sous-jacents à la démarche empirique, la méthodologie et les caractéristiques de l'échantillon. Le deuxième chapitre porte sur les effets de la flexibilisation des conditions de travail telle qu'elle est mise en pratique chez Wal-Mart, considérant que cette tendance du système contemporain de l'emploi confronte les employées à l'intransigeance de l'employeur et accroît la précarité de leurs conditions de travail et de vie. Le troisième chapitre précise la manière dont le système de l'emploi reconduit et renforce les divisions et les hiérarchies sexuelles propres au duo capitaliste et patriarcat. À travers le cas des femmes monoparentales, souvent évoqué par les travailleuses rencontrées, seront analysées les difficultés et les tensions engendrées par les exigences de flexibilité dans l'articulation famille-travail*. Enfin, le quatrième chapitre explore le rapport des employées à la syndicalisation, ainsi que les batailles menées par l'employeur pour contrer l'organisation collective dans ses magasins. L'analyse montre de quelle façon cette position de l'entreprise force à l'individualisation des employées et à une gestion au cas par cas de leurs demandes d'aménagement, deux contraintes qui renforcent la compétition entre les travailleuses au détriment d'une amélioration d'ensemble de leurs conditions d'emploi et de vie.

La conclusion formule des recommandations à trois interlocuteurs qui sont le mouvement des femmes, les organisations syndicales et le gouvernement. Ces recommandations prennent appui sur les réflexions développées par les femmes rencontrées dans le cadre de l'enquête qui exigent des actions concrètes à plusieurs niveaux. Tous les témoignages consignés développent des pistes intéressantes pour repenser l'implication et l'action de ces trois acteurs, afin que la précarisation croissante des conditions de travail et de vie engendrée par la libéralisation des marchés puisse être, au mieux, contrée, au pire, réduite.

Chapitre I

DES PRÉCISIONS SUR LA RECHERCHE

1. Les objectifs de la recherche

La lutte contre la mondialisation capitaliste et patriarcale est un axe important de l'action de la FFQ (Bourret et Bellange, 2006). Il s'agit de la défense des intérêts et des droits des femmes concernant l'interface entre les dimensions rémunérée et non rémunérée de leur contribution à l'économie et à la société. Présente dans plusieurs régions du Québec, la FFQ regroupe actuellement près de 600 membres individuels et 177 membres associatifs. Ces organisations œuvrent sur les plans local, régional et national; elles représentent des groupes et des comités de femmes au sein d'organisations mixtes, telles que les syndicats et les organismes communautaires. C'est avec l'objectif d'alimenter et de soutenir le comité *Femmes et mondialisation* (fondé en 2001) que la présente recherche a été conduite. Il s'agit ici de combler le manque d'informations sur la façon spécifique dont la division sexuelle du travail est vécue dans les entreprises québécoises, et sur les changements intervenus dans les conditions de travail des femmes avec leurs

Chapitre I

multiples répercussions dans leur quotidien. À cet égard, une analyse se situant à l'intersection des conditions de travail et des conditions de vie des travailleuses du secteur tertiaire dans le domaine des ventes au détail revêt une importance politique et stratégique pour ce comité, car elle devrait permettre de mieux appréhender les effets du renforcement des pouvoirs et des prérogatives des employeurs en allant voir ce qui se passe à l'intérieur des entreprises dans le contexte néolibéral actuel. L'analyse permettrait également d'étayer, à partir d'expériences documentées, des études et des interventions pour contrer les effets pervers des pratiques actuelles dans ce secteur d'emploi.

À cette fin, la présente recherche exploratoire comporte deux axes d'analyse. Le premier s'intéresse aux effets du renforcement des pouvoirs et des prérogatives des entreprises sur les conditions de travail et de vie des travailleuses. Le second met en lumière les répercussions économiques et professionnelles qui découlent de la gestion des travailleuses et des travailleurs dans un contexte d'économie libéralisée.

1.1. Méthodologie et pistes de recherche

La méthodologie de cette recherche exploratoire s'inspire des fondements de la recherche féministe. Ainsi, « [...] elle représente à la fois un projet sociopolitique de transformation de rapports sociaux et un projet scientifique d'élaboration de connaissance » (Dagenais, 1987 citée dans Ollivier et Tremblay, 2000 : 8). La perspective féministe tend à accorder une importance réelle à l'expérience quotidienne des femmes, en prenant pour point de départ leur témoignage (Smith, 1990; Ollivier et Tremblay, 2000). C'est avec l'intention de saisir les rouages et les effets sur leurs conditions de vie de leur emploi dans le commerce de détail que nous avons réalisé douze entretiens individuels auprès de travailleuses de Wal-Mart, entre décembre 2010 et janvier 2012.

Pour examiner les témoignages recueillis, nous avons retenu deux modes d'analyse : une analyse verticale et une analyse transversale (Albarello, 2003 : 80). L'analyse verticale des entrevues permet de mettre en relief l'aspect singulier lié à l'expérience de chacune des répondantes et à son parcours de vie sous l'angle considéré. À l'inverse, l'analyse transversale repose sur un découpage des informations recueillies en fonction des thématiques fortes qui ressortent de l'ensemble des témoignages. Cette double approche permet, tout en tenant compte de l'expérience de chacune des travailleuses rencontrées, de se distancer le plus possible de l'anecdotique afin d'assurer le caractère argumentatif de la démarche. De ce point de vue, les travailleuses rencontrées deviennent des répondantes et des sources de renseignements. À travers leurs propres perceptions à titre de travailleuses chez Wal-Mart, ces témoignages permettent de cerner les différents effets qu'engendre la détérioration des conditions de travail sur leurs conditions de vie dans le contexte actuel de la libération des marchés des biens, des services et de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, certains récits seront retenus pour leur exemplarité, leur force symbolique et descriptive du monde vécu de ces femmes. La démarche exploratoire privilégiée correspond à ce que Martha Anadón et François Guillemette (2007 : 35) qualifient d'abduction, « [d']une comparaison continue – ou un « flip-flop » – entre les données (déjà collectées ou entrantes) et les construits théoriques en constante évolution [...] ». Dans la mesure où cette recherche se situe à l'intersection de la sociologie et des études féministes, des théories et des concepts relatifs à ces disciplines sont évidemment à la base de la démarche et donc, de l'analyse. Cependant, ceux-ci se laissent interpréter, articuler, enrichir par les témoignages des femmes. L'idée n'est pas de trouver ou de confirmer ce que les études sociologiques et féministes expliquent déjà, mais bien de comprendre, à la lumière d'une approche critique, ce que les récits des répondantes relatent et offrent comme regard nouveau.

1.2. Une description de l'échantillon : les répondantes

Pour obtenir un échantillon opérationnel, le recrutement de travailleuses chez Wal-Mart a représenté un défi de taille. Il s'est rapidement avéré évident que nous devons compter sur une intermédiaire de confiance afin de recruter des femmes susceptibles de nous accorder une entrevue. Dans les faits, en l'absence de relais, le refus était immédiat. Il faut comprendre que plusieurs femmes craignaient de mettre leur emploi en péril en s'ouvrant à nous¹⁵.

La méthode d'échantillonnage non probabiliste privilégiée a donc été celle dite de la « boule de neige ». Les trois principaux réseaux utilisés pour rejoindre les travailleuses ont été : (i) L'R des centres de femmes du Québec¹⁶, qui a communiqué avec des centres dans différentes régions de la province en ayant pour objectif de rejoindre des participantes à l'emploi de Wal-Mart; (ii) le Syndicat des travailleurs et des travailleuses unis du commerce et de l'alimentation (TUAC) qui nous a mis sur la piste de plusieurs femmes impliquées de près ou de loin avec la syndicalisation de magasins Wal-Mart¹⁷; et, (iii) le recours au réseau Facebook a permis de compléter l'échantillon.

Six succursales Wal-Mart ont été visitées et deux travailleuses par magasin ont participé, hormis un cas où une seule personne a été rencontrée en raison de notre incapacité à recruter une deuxième personne dans la même succursale. Chacune a été soumise à un entretien semi-structuré d'une durée d'environ une heure et trente minutes. Au total, douze entrevues ont été menées avec onze participantes différentes; l'une des employées a été rencontrée deux

¹⁵ Certaines ont relevé qu'il leur était formellement interdit par leur employeur de participer à quelconque recherche concernant Wal-Mart.

¹⁶ Nous tenons à remercier Odile Boisclair pour avoir accepté de nous donner un coup de main pour le recrutement des participantes. En ligne : www.rcentres.qc.ca.

¹⁷ Nous tenons également à remercier Mathieu Allard, Mario Delisle et Sylvain Labonté des TUAC pour leur aide précieuse au niveau du recrutement de travailleuses. En ligne : www.tuac501.org.

fois en raison de son implication auprès du syndicat de sa succursale et des répercussions de cet engagement sur ses conditions de travail et de vie. Une compensation symbolique de 50 \$ a été versée à chaque répondante.

Force est de constater qu'il nous a été plus facile d'entrer en contact avec des travailleuses en périphérie de la région métropolitaine et que nous n'avons pas réussi à obtenir, dans la succursale de la région montréalaise, la douzième entrevue qui avait été initialement prévue. Sous toute réserve, il semble possible d'interpréter le refus catégorique exprimé par certaines travailleuses lorsqu'elles ont été directement approchées sur leur lieu de travail. Ce refus se justifie par l'importance du contrôle exercé sur les employées par Wal-Mart et la culture de peur qui est instaurée dans l'entreprise¹⁸. Aussi, après de nombreuses et infructueuses tentatives afin d'élargir l'échantillon, il a été jugé plus pertinent, à la lumière de la richesse des témoignages déjà recueillis, de mettre un terme à cette quête de la douzième entrevue et de procéder à l'analyse des verbatim. Au vu de cette situation, il est aisé de

¹⁸ Lors de visites de recrutement dans la région montréalaise, deux stratégies ont été utilisées. Les femmes plus âgées ont d'abord été approchées en sachant qu'il y avait plus de probabilités qu'elles soient à temps plein et donc moins réfractaires à l'idée de participer à l'enquête. Les plus jeunes ont ensuite été approchées en espérant que la proximité d'âge avec l'intervieweuse créerait un lien de confiance. Voici deux exemples de situations rencontrées lors d'approches à travers les différents rayons du commerce : une des femmes plus âgées s'est raidie dès les premiers mots, a jeté des regards nerveux au plafond – vraisemblablement vers les caméras de surveillance. Elle s'est éloignée pour marquer une distance physique et à plusieurs reprises elle a demandé qu'on s'adresse aux gérants d'abord, sous le prétexte qu'on leur interdit d'accorder des entrevues. Elle semblait nerveuse et apeurée lorsqu'elle a mis fin à l'échange pour se remettre au travail. Une femme plus jeune a refusé en disant qu'elle n'avait pas le droit de donner d'entrevue. Devant l'insistance, elle a indiqué qu'il serait plus facile de communiquer par téléphone. Elle a noté le numéro téléphone pour nous joindre. Elle semblait soulagée de pouvoir mettre fin à l'échange. Elle n'a pas donné suite. Au-delà de leur dimension anecdotique, ces situations sont révélatrices de l'atmosphère au sein du milieu de travail et de l'obligation de réserve qui est imposée aux travailleuses si elles veulent conserver leur emploi.

Chapitre I

comprendre pourquoi nous avons jugé bon de prendre des précautions additionnelles pour préserver, du mieux que possible, l'anonymat des répondantes et la confidentialité de leurs réponses. Nous avons ainsi choisi de ne pas identifier les noms des villes des différentes succursales où sont employées les répondantes, de modifier leur prénom et de brouiller les pistes qui pourraient mener à leur identification.

Les difficultés de recrutement rencontrées expliquent, en partie du moins, la relative homogénéité des profils des répondantes malgré notre intention de départ d'obtenir une représentation adéquate des femmes immigrantes et issues des communautés ethnoculturelles¹⁹. Il est possible que la plus grande vulnérabilité dans laquelle ces dernières se retrouvaient face au marché du travail ait justifié leur réticence à participer à notre enquête.

Hormis cette lacune, d'autant plus regrettable que, dans la région métropolitaine, les femmes des communautés ethnoculturelles sont très nombreuses à travailler chez Wal-Mart, le processus de recrutement a tout de même permis de rejoindre des personnes ayant des profils diversifiés en termes d'âge, de durée d'emploi et de postes occupés dans l'entreprise. En opposition à la réalité du marché de l'emploi, il importe de souligner que les travailleuses à temps plein sont majoritaires au sein de l'échantillon, puisque sept répondantes sur les onze occupent un poste à temps plein. Une forte proportion est au service de l'entreprise depuis de nombreuses années : la moyenne de temps à l'emploi est de dix ans pour l'ensemble de l'échantillon et de quinze ans parmi les employées à temps plein. Ces données camouflent néanmoins une importante dispersion puisque la nouvelle employée comptait quatre mois d'expérience et la plus ancienne 21 ans. Il est

¹⁹ « [I] est impossible [dans une recherche] de reproduire la diversité et la complexité du tissu social [...] », comme le notent Ollivier et Tremblay (2000 : 43). Le défi persiste, mais des démarches avaient été faites auprès de groupes communautaires œuvrant avec des personnes en processus migratoire afin de rentrer en contact avec l'une d'elle, sans résultat.

possible de supposer que les employées ayant une ancienneté plus importante ont été plus enclines à offrir un témoignage et à déjouer les contraintes imposées par l'employeur que les travailleuses dont les emplois sont plus précaires.

L'écart d'âge entre la cadette et l'aînée des répondantes est de 42 ans. Les plus jeunes sont toutefois moins nombreuses à avoir accepté notre invitation. Seules trois d'entre elles ont 35 ans et moins, trois autres ont entre 36 et 44 ans, tandis que les dernières appartiennent à la catégorie des 45 ans et plus (voir le tableau récapitulatif ci-après). Quant à leur niveau de scolarité, deux d'entre elles n'ont pas complété leurs études secondaires, quatre possèdent un diplôme de 5^e secondaire, une, un diplôme d'études professionnelles, tandis que parmi les quatre autres, trois ont obtenu un diplôme d'études collégiales et une répondante un diplôme universitaire de premier cycle. Fait d'importance à noter, sur les onze répondantes, huit assurent l'unique revenu du ménage.

Les postes occupés par les répondantes sont divers et représentatifs de l'éventail des emplois offerts chez Wal-Mart : caissière, assistante-gérante, gérante de rayon, préposée à l'accueil de la clientèle, commis au service à la clientèle et manutentionnaire à la réception de la marchandise (jour et nuit). Selon l'organigramme de Wal-Mart, il ne manque que le poste de gérante de succursale dans cette nomenclature au Québec. Il convient de noter à ce propos que, selon les propos de plusieurs répondantes, sur 54 magasins, deux femmes seulement occupent un tel poste²⁰.

Six des onze travailleuses rencontrées ont été, de près ou de loin, impliquées dans l'organisation syndicale des TUAC, une caractéristique qui est sans doute due à notre procédure de recrutement. Ce pourcentage ne correspond pas du tout à l'ensemble des employées de

²⁰ Il n'a pas été possible de contre vérifier cette information à l'aide des différentes publications officielles de l'entreprise. Cette affirmation est avancée sous toute réserve, mais elle est évoquée dans le témoignage de plus d'une des répondantes.

Wal-Mart. Cette information est à prendre en considération puisque les expériences vécues par ces répondantes, avec plus ou moins d'intensité selon les cas par ailleurs, affectent nécessairement leur manière d'interpréter les conditions de travail et les relations avec l'employeur. Pour autant, le récit de ces femmes représente un témoignage de première main d'une importance indéniable en ce qui concerne les expériences de syndicalisation avortées.

Tableau 1

Caractéristiques socioprofessionnelles des onze employées rencontrées au sein des magasins Wal-Mart					
Prénom	Catégorie d'âge	Scolarisation	Statut civil	Statut d'emploi	Temps à l'emploi de Wal-Mart
Rita	46-55 ans ²¹	Secondaire complété	Veuve Monoparentale 1 salaire Enfant à charge	Caissière/service à la clientèle ²² Temps partiel Horaire non-fixe Équipe de jour	4 mois ²³
Rose	18-25 ans	Collégial	Mariée 2 salaires Conjoint : métier commerce de détail	Service à la clientèle ²⁴ Temps partiel Horaire non fixe Équipe de jour	2 ans
Brigitte	56 ans et plus	Secondaire complété	Divorcée 1 salaire	Accueil de la clientèle ²⁵ Temps plein Horaire fixe Équipe de jour	21 ans
Bélinda	36-45 ans	Baccalauréat	Conjointe de fait 2 salaires Conjoint : métier commerce de détail	Réception de la marchandise Temps plein Horaire fixe Équipe de nuit ²⁶	17 ans

²¹ Âge au moment de l'entrevue.

²² Certaines des répondantes affirment que le salaire des caissières serait légèrement plus élevé parce qu'elles ont la responsabilité de manipuler de l'argent. Selon Horia, il s'agirait d'un surplus de 0,30 \$ ou de 0,35\$ au-delà du salaire moyen des personnes affectées au « service à la clientèle ».

²³ Le temps à l'emploi de l'entreprise au moment de l'entrevue.

²⁴ Le poste intitulé « service à la clientèle » correspond dans la nomenclature de Wal-Mart à celui de « commis ».

²⁵ Le poste « accueil de la clientèle » correspond au deuxième des trois engagements de Wal-Mart le « Service à la clientèle », d'où l'importance de bien l'accueillir et la servir (2012 : e.).

Des précisions sur la recherche

Hélène	36-45 ans	Secondaire complété	Monoparentale 1 salaire Enfant à charge	Réception de la marchandise Temps plein Horaire fixe Équipe de jour	15 ans
Horia	56 ans et plus	Collégial	Séparée 1 salaire	Service à la clientèle Temps plein Horaire fixe Équipe de jour	14,5 ans
Jocelyne	36-45 ans	Secondaire non complété	Divorcée 1 salaire	Gérante de rayon Temps plein Horaire fixe Équipe de jour	10 ans
Ginette	56 ans et plus	Secondaire complété	Conjointe de fait 2 salaires Conjoint : métier non professionnel	Service à la clientèle Temps plein Horaire non fixe Équipe de jour	14 ans
Louise	46-55 ans	Collégial	Séparée 1 salaire	Assistante-gérante Temps plein Horaire fixe Équipe de jour	12 ans
Aline	26-35 ans	DEP	Monoparentale 1 salaire Enfant à charge	Caissière Temps partiel Horaire non fixe Équipe de jour	1,5 an
Ariel	18-25 ans	Secondaire non complété	Célibataire 1 salaire	Caissière Temps partiel Horaire non fixe Équipe de jour	8 mois

²⁶ Il s'agit d'une augmentation de 1\$ de l'heure pour les employées qui font partie de l'équipe de nuit.

Chapitre II

LA FLEXIBILITÉ DES CONDITIONS D'EMPLOI : UNE ACROBATIE POUR LES EMPLOYÉES

Les exigences accrues en termes de flexibilité des conditions d'emploi, caractéristiques de l'organisation contemporaine du monde du travail, prennent la forme d'une élimination d'emplois permanents et stables qui offraient auparavant une sécurité d'emploi. Le démantèlement des soi-disant « rigidités » au sein du marché du travail se produit dans tous les secteurs de l'emploi. Pour Boucher et Noiseux, « La flexibilité est la forme de la libéralisation qui s'applique au travail, aux relations salariales, aux statuts d'emploi [et elle] vise à réduire les coûts de la main-d'œuvre, à éviter le gaspillage de main-d'œuvre ou de capital [...] » (2010 : 102). La législation et les politiques de l'État servent des fins économiques qui s'avèrent de plus en plus favorables aux employeurs :

[...] révision à la baisse des salaires, suppression de leur indexation sur le coût de la vie, précarisation accrue des emplois, etc. L'orientation générale de ces politiques réside dans le démantèlement des systèmes qui protégeaient les salariés des

Chapitre II

variations cycliques de l'activité économique et leur remplacement par de nouvelles normes de flexibilité, permettant aux employeurs d'ajuster de façon optimale leurs besoins en main-d'œuvre au niveau de l'activité tout en réduisant le plus possible le coût de la force de travail (Dardot et Laval, 2009 : 306).

Cette nécessité d'ajuster ou de modeler la main-d'œuvre aux besoins de l'entreprise a des impacts importants sur les employées. Au quotidien, les exigences de flexibilité imposées à la main-d'œuvre se manifestent de différentes manières. Selon les témoignages recueillis, il s'avère que les femmes et les hommes qui travaillent chez Wal-Mart et, plus largement, dans le commerce de détail, sont particulièrement confrontés aux contraintes inhérentes à la flexibilisation des conditions d'emploi. Dans notre analyse, nous ne ferons référence qu'aux travailleuses. En effet, ce sont non seulement elles qui préoccupent la FFQ, mais ce sont aussi elles qui détiennent la majorité des emplois dans le sous-secteur du commerce de détail. Cette surreprésentation induit une reconfiguration et une recomposition de la division sexuelle du travail qui apparaissent clairement à travers une analyse spécifique différenciée selon le sexe.

Dans un premier temps, les propos des répondantes relatifs aux effets de la flexibilisation des conditions de travail seront regroupés sous quatre thèmes centraux, soit : (i) la flexibilité liée aux coûts de la main-d'œuvre; (ii) la flexibilité des heures de travail; (iii) la flexibilité des conditions d'emploi; et (iv) la flexibilité interne des emplois. Ensuite, nous verrons comment ces exigences de flexibilité imposées aux employées génèrent un profond déséquilibre dans lequel la marge de manœuvre dont elles disposent devient nulle ou tant s'en faut en raison de l'intransigeance de l'employeur.

Cela étant, il y a lieu de préciser que les témoignages que nous avons recueillis révèlent une situation pour le moins paradoxale qui mériterait d'être explorée davantage. En effet, alors même que les répondantes

ont toutes souligné avec plus ou moins d'insistance les conditions difficiles, sinon la dégradation des conditions de travail dans lesquelles elles exercent leur emploi, dix des onze femmes rencontrées ont néanmoins affirmé aimer leur travail et y trouver plaisir et satisfaction. Vraisemblablement, une telle tension traduit, d'un côté, l'importance que leur participation au marché du travail revêt à leurs yeux en tant que milieu de socialisation et lieu de rencontres intéressantes et, de l'autre, leur dépendance économique vis-à-vis de leur emploi et, pour certaines, la précarité et les inquiétudes qui les empêchent de briguer un emploi ailleurs.

1. Les exigences de flexibilisation

La flexibilisation, sous ses diverses formes, est l'un des aspects majeurs d'un modèle d'organisation et de régulation de l'emploi caractérisé par la fragmentation et la segmentation des marchés du travail (Beck, 2001). Son impact sur la détérioration des conditions de travail est de mieux en mieux documenté (Boucher et Noiseux, 2010); par ailleurs, ce sont les conséquences qui en découlent sur la vie personnelle et professionnelle des travailleuses qui sont moins documentées.

1.1. La limitation des coûts reliés à la main-d'œuvre

Pour l'employeur, la recherche de flexibilité signifie avant tout une réduction maximale des coûts reliés à la main-d'œuvre et, en corollaire, un maintien de la rémunération au niveau le plus faible possible. Aussi, les différents témoignages récoltés permettent de confirmer l'existence d'une telle pratique chez Wal-Mart. Les salaires offerts sont nettement alignés sur le salaire minimum québécois (et ce, peu importe la place des travailleuses dans la hiérarchie d'emploi), auquel s'ajoute une mince augmentation annuelle lorsque l'évaluation de la performance de

l'employée le justifie²⁷. Ainsi, Rose, préposée au service à la clientèle à temps partiel depuis deux ans, reçoit un salaire horaire inférieur à 10\$. Pour sa part, à l'autre extrémité de l'échelle salariale, la paye de Louise, assistante-gérante d'un magasin à temps plein et travaillant depuis 12 ans chez Wal-Mart, n'atteint pas encore 15\$ l'heure²⁸. En prenant ces éléments en considération, l'écart qui sépare leur rémunération indique que Louise, après 12 années d'expérience, n'a bénéficié que d'une augmentation moyenne annuelle de moins de 0,50\$. Les deux femmes occupaient effectivement au moment des entrevues des postes distincts dans l'entreprise, mais la faiblesse de l'écart qui sépare leur salaire respectif montre que l'échelle salariale en vigueur fait peu de cas de l'ancienneté ou du niveau de responsabilités liés à l'emploi²⁹. À la lumière de ces chiffres, il est possible de supposer que la masse salariale n'est pas appelée à augmenter de manière importante d'année en année. Il est important de prendre en compte que les augmentations prévues ne sont pas accordées de façon automatique et sont assujetties aux évaluations patronales de la qualité du travail des employées. Ces augmentations peuvent plafonner à 0,50\$ pour une performance jugée exceptionnelle et être nulles si celle-ci est insatisfaisante.

Parmi les répondantes, les quatre autres qui, tout comme Louise, occupent des postes de « responsabilités » ou qui en ont occupé un au cours de leur carrière dans l'entreprise reçoivent, avec une moyenne de 14 années d'ancienneté, un salaire horaire inférieur à 14\$³⁰, la prime de

²⁷ Au moment où ont été menées les enquêtes, le ministère du Travail avait fixé le taux général du salaire minimum à 9,65\$ en date du 1^{er} mai 2011, et il allait atteindre 9,90\$ en mai 2012.

²⁸ À titre d'information, une étude Détail Québec/AL TUS GÉOCOM constatait, en 2009, que « Les femmes sont beaucoup plus nombreuses dans les couches inférieures de revenu : 69 % d'entre elles gagnent moins de 25 000 \$ comparativement à 33 % pour les hommes » (2009 : 12).

²⁹ Selon Louise, l'échelle salariale marque une importante différence seulement pour le/la gérant.e du magasin.

³⁰ Sur les onze femmes rencontrées cinq occupent des postes de gérance ou en ont occupés durant leur carrière chez Wal-Mart (les cas de celles qui ont été rétrogradées ou dont le poste a été aboli s'expliquent par les tentatives de

gérance s'élevant à 0,90\$, comme l'ont confirmé Ginette et Belinda. Une amélioration sensible du salaire ne pouvant être assurée par les 0,50\$ d'augmentation maximum accordée au mérite par année, seul le passage d'un poste à temps partiel (minimum de 12 heures/semaine) à un poste à temps plein (minimum de 28 heures/semaine et donnant accès à certains avantages sociaux) ainsi que l'augmentation du nombre d'heures travaillées peuvent conduire à une certaine amélioration de la condition économique de ces travailleuses. Louise souligne notamment: « Alors ça prend trois ans pour avoir un dollar. Mais on compense en faisant 40 ou 45 heures par semaine. Si on l'accepte, on finit par avoir un salaire qui est bien ».

Dans ces circonstances, faut-il se surprendre si une étude menée par le Centre de solidarité ouvrière (2006 : 3)³¹ a constaté que les employées de Wal-Mart recevaient, en moyenne, un salaire inférieur au seuil de faible revenu établi par Statistique Canada ? Ce constat n'empêche pourtant pas l'entreprise d'inclure une pratique de « rémunération concurrentielle » dans sa liste des avantages sociaux accordés aux « associé.e.s » (Wal-Mart, 2012 : d.).

La réduction des coûts de la main-d'œuvre passe également par la flexibilisation des statuts d'emploi³². Cela se manifeste particulièrement dans le cas de Wal-Mart où la majorité des nouvelles embauches donne

syndicalisation dans leur succursale). Parmi elles, deux ont précisé leur taux horaire : Brigitte 13,45\$ et Horia 11,45\$. Pour les autres répondantes, il s'agissait d'approximation, Jocelyne près de 14\$ et Louise près de 15\$. Elles répètent toutes que le salaire est bas pour l'ensemble des tâches qu'elles ont à accomplir au vu de leurs responsabilités.

³¹ Selon le site du syndicat pour les employés de Wal-Mart opéré par les TUAC, il semblerait que le salaire annuel moyen d'un.e « associé.e » (tout statut d'emploi confondu) travaillant au Canada est de 14 174\$. Pour de plus amples informations, voir : www.employeesWal-Martcanada.com

³² Il existerait trois catégories d'employées chez Wal-Mart, selon la convention collective pour l'atelier de l'automobile à Gatineau en août 2008 : temps plein, temps partiel, saisonniers ou temporaires. Dans le cadre des entrevues menées, personne n'a parlé d'employées embauchées de façon saisonnière ou temporaire.

accès à des postes à temps partiel. Ainsi, les quatre participantes à cette recherche qui occupaient un poste à temps partiel, soit Rita, Rose, Ariel et Aline, se sont faites dire au moment de leur embauche qu'il n'existait plus de poste à temps plein dans l'entreprise et qu'elles devaient se contenter d'occuper des postes à temps partiel avec un minimum de 12 heures de travail hebdomadaires garanties. Or, ces femmes travaillaient en moyenne 33 heures par semaine³³, davantage que les 28 heures assurées par l'employeur pour les personnes ayant un statut de temps plein. Ainsi, cette stratégie de gestion permet à l'employeur de se soustraire à certaines obligations à leur égard, tout en exigeant d'elles une plus grande disponibilité en termes d'heures de travail.

Pourtant, le travail à temps partiel, comme le souligne Desrochers, génère dans de nombreuses situations des revenus qui sont insuffisants et instables (2000 : 64). Louise reprend cette idée en soulignant que l'entreprise joue sur cette ambiguïté des statuts d'emploi et en profite, car : « Ils vont te les donner tes 28-30 heures, mais tu restes à temps partiel. Mais eux autres [les employé.e.s] sont contents parce qu'ils font des heures, mais ils n'ont pas de protection sociale », ce qui profite à l'employeur. En effet, Wal-Mart n'offrirait pas de poste à temps plein, mais imposerait des disponibilités équivalentes en obligeant sa main-d'œuvre à combler ses besoins en termes d'heures de travail. Ceci donne lieu, selon Rita, à la situation suivante : « À temps partiel, c'est 24 heures normalement. Mais là, dans les surplus de travail, ça peut aller à 33 heures et même, 50 heures. Mais moi, j'ai demandé de baisser, parce que physiquement je n'étais pas capable ». Elle raconte que ses heures ont été réduites suite à de nombreuses demandes de sa part, mais qu'elle a dû subir un certain chantage de la part de l'employeur. Quant

³³ Plus exactement, Rita affirme faire des semaines entre 12 heures et 33 heures de travail, Rose travaille 38 heures ou 39 heures par semaine. Ariel avait des horaires hebdomadaires qui allaient jusqu'à des 32 heures semaine, mais s'assure d'un minimum de 27 heures. Finalement, Aline fait des semaines qui oscillent entre des 31 heures et des 40 heures par semaine.

à Bélinda, elle fait état de la présence d'un système au sein de l'entreprise qui lui permet de court-circuiter ses propres normes :

[...] ils ont un système que, si pendant plus de 13 semaines tu fais plus de 28 heures, automatiquement tu devrais tomber à temps plein. Mais ce qu'ils faisaient c'est qu'ils me donnaient 32 heures pendant 12 semaines et la 13^e semaine, mon horaire retombait à 23 heures semaine³⁴.

Plusieurs évoquent l'existence de cette stratégie dont le principal effet est de produire des horaires en montagnes russes. Il n'est donc pas rare que des employées se retrouvent avec 12 heures de travail hebdomadaires après avoir traversé un cycle allant jusqu'à 30 heures. Il est certain que de telles variations sont difficilement absorbables financièrement, surtout lorsque les employées ont une personne à leur charge ou sont cheffes de famille.

Malgré tout, il y a sans cesse de nouvelles personnes volontaires; le vivier « d'associées » de Wal-Mart semble inépuisable. Cela engendre une réduction du nombre de personnes bénéficiant de différents avantages sociaux tels que l'assurance dentaire, l'assurance médicale, l'assurance vie, etc.³⁵. Louise aborde cette question de la précarité des statuts d'emploi et elle rappelle que :

Les temps partiels n'ont aucune protection, aucune assurance : il faut être à temps plein. Pour avoir un temps plein, ça prend

³⁴ Il sera question plus amplement de ce système de planification informatisée des horaires de travail auquel Bélinda fait référence. Il s'agit d'un système similaire à celui de Kronos, Inc. (Nasdaq, Kron). Mais il importe de noter que ce système émettrait « [...] des alertes qui permettent au gérant d'éviter de payer des heures supplémentaires ou un salaire à plein temps aux employés qui s'approchent des seuils au-delà desquels l'employeur devra leur octroyer des avantages sociaux supplémentaires » (Laudon et Laudon, 2010 : 117).

³⁵ Voir les avantages sociaux offerts par Wal-Mart en fonction des statuts d'emploi (Wal-Mart, 2012 : d.).

Chapitre II

beaucoup de temps. Il faut attendre qu'un poste s'affiche à l'interne et postuler. Après une année à temps plein, on embarque sur les assurances.

L'arbitraire d'une telle gestion représente une contrainte difficile à supporter pour plusieurs « associées » comme le notent Biassette et Baudu (2008 : 119) « la moitié environ des heureux élus [et des heureuses élues] jettent l'éponge au bout d'un an ou moins, selon les statistiques officielles de Wal-Mart [...] ».

Pour les employées, cette importante rotation du personnel a un impact direct sur leurs conditions de travail, puisqu'elle les empêche de tisser des liens de convivialité et de solidarité entre elles et, comme il sera question plus tard, elle réduit leur capacité d'organisation collective. Par conséquent, les employées à temps plein ayant une expérience du travail et une connaissance de l'entreprise et de ses pratiques tendent à être de moins en moins nombreuses par rapport à un personnel temporaire qui risque d'être, pour sa part, moins porté à contester les conditions de travail et surtout, à entrer dans un rapport de force avec l'employeur. À ce propos, Ginette remarque que, dans sa succursale, le nombre d'employées à temps plein est drastiquement en baisse depuis cinq ans³⁶. Les estimations des participantes du rapport entre le temps plein et le temps partiel sont toutefois imprécises. Rose évalue que ce rapport est d'environ un tiers à temps plein pour deux tiers à temps partiel, tandis que Louise avance un ratio de 60 temps plein pour 240 temps partiel. Pour sa part, Hélène avait établi le rapport à 120 temps plein pour 80 temps partiel avant la syndicalisation de sa succursale et elle estime maintenant que le ratio est de moitié-moitié. Enfin, pour Bélinda, le temps plein représente 25% des effectifs dans sa succursale. Les différences dans les estimations des trois participantes peuvent être

³⁶ À ce sujet, Horia affirme que : « Des petites vestes bleues [la tenue des employées] tu en voyais. Là, aujourd'hui le client, il les cherche les vestes bleues. Et les filles, elles ont tellement d'ouvrage, qu'elles se cachent des fois pour ne pas voir les clients ».

dues au fait que les deux premières sont employées dans des succursales en région métropolitaine, où le roulement de personnel est très important, tandis que la troisième se retrouve en périphérie.

La disproportion observée entre les statuts d'emploi à temps partiel et à temps plein parmi les employées se répercute également sur les conditions de travail au quotidien. Les répondantes confirment, en effet, que les employées à temps plein sont aussi soumises à l'arbitraire des politiques de gestion des horaires. Enfin, elles soulignent également que la connaissance, l'expérience et l'expertise des employées ne sont pas les mêmes selon leur statut d'emploi, ce qui rend difficile la résolution de problèmes rencontrés lors des périodes de travail en soirée ou en fin de semaine, moment où les temps plein ne figurent pas à l'horaire. Pour contourner cette difficulté, l'entreprise a exigé des employées à temps plein qu'elles travaillent les soirs et les fins de semaine, érodant un peu plus les avantages liés à leur statut d'emploi.

1.2. La variation du nombre d'heures travaillées

Les exigences posées en termes du nombre d'heures de travail sont une autre façon d'accentuer la flexibilisation des conditions d'emploi. Comme l'explique Durand, « [Les employeurs] organisent "scientifiquement" la flexibilité des salariés en ne donnant du travail qu'aux personnes qui se déclarent immédiatement disponibles [...] » (2004 : 198). Au-delà de l'horaire lui-même, l'exigence de disponibilité devient donc un enjeu de contrôle, voire une menace utilisée à l'encontre des employées. Bélanda raconte que chez Wal-Mart ces exigences s'appliquent également aux personnes ayant un statut à temps plein; il faut : « [...] être [disponible] sept jours sur sept et 24 heures sur 24. Mais si tu ne donnes pas ça, c'est un prétexte pour t'enlever ton statut de temps plein ». En d'autres termes, l'entreprise s'attend à une complète disponibilité, alors même que plusieurs

Chapitre II

travailleuses à temps plein – qui notamment n’occupent pas un poste de gérance – ne bénéficient pas non plus d’horaire fixe.

Il n’est pas surprenant qu’il vaille mieux être une femme seule, selon Louise, pour répondre aux exigences de disponibilité émises par l’entreprise :

Il n’y a pas beaucoup de femmes qui sont en couple qui peuvent accepter des horaires comme ça, parce que le conjoint ne l’accepterait pas non plus. Si elles ont des enfants, cela ne marcherait pas également. [...] La plupart sont célibataires ou vont vers la retraite comme moi³⁷.

Dans le cas des temps partiel, au moment de l’embauche, les nouvelles employées doivent offrir une disponibilité complète, soit sept jours sur sept, ainsi qu’un minimum de deux soirs semaine. Louise affirme qu’une personne engagée « [...] n’a pas le choix. On va voir avec elle, mais si elle n’est pas disponible tout le temps, on va être obligé malheureusement d’engager quelqu’un d’autre ».

Face à ces exigences de disponibilité, l’ensemble du personnel se retrouve donc sur un même pied d’égalité puisque l’ancienneté n’apparaît pas comme un critère pour établir les horaires. Ainsi, la détermination des horaires de travail constitue une source importante de conflits, en particulier, lorsqu’un nombre plus important d’heures est attribué à des employées nouvellement arrivées. Ariel se rappelle avoir vécu une telle situation lorsque des employées détenant plus d’ancienneté s’étaient vu attribuer moins d’heures qu’elle : « La petite jeune a plus d’heures que moi et moi, j’ai une famille à élever [...] ». Ces conflits semblent très présents dans les commerces de détail à forte

³⁷ Paradoxalement, les informatrices ont toutes fait référence au cas de la « femme monoparentale » comme étant une réalité très fortement représentée, il s’avère donc que l’articulation entre les horaires fluctuants et leurs responsabilités familiales relève de l’acrobatie. Cela fera l’objet de l’analyse à la troisième section.

densité de personnel et se présentent plus fréquemment aux caisses. « Si, par exemple, tu n'es pas mise à l'horaire et qu'à la dernière minute, ils te rajoutent des heures, tu ne peux pas dire non. [...] Il faut être toujours disponible », rappelle Bélinda. Dans le même ordre d'idées, Ariel affirme que « [...] si tu leur dis non, encore là, tu peux te les mettre à dos. Alors tu es mieux de ne pas dire non. Et, je me faisais avertir. Les trois premiers mois, tu es à l'essai, alors ne dis jamais non ».

Les répondantes ont toutes évoqué cette période comme celle d'une « lune de miel » avec Wal-Mart, au cours de laquelle elles étaient totalement disponibles et répondaient positivement à toutes les offres. À partir du moment où elles ont commencé à poser des limites ou à refuser des propositions de quarts de travail, le rapport s'est inversé et elles ont vu d'autres « favorites » apparaître. C'est ainsi, selon Horia, que celles qui doivent s'absenter pour maladie (pour elles-mêmes ou leur famille) ou qui déclinent une offre de quart de travail risquent de se voir punies la semaine suivante par une attribution d'un nombre d'heures de travail moindre. Il faut donc accepter chaque quart de travail, non seulement afin d'augmenter le salaire hebdomadaire déjà maigre, mais surtout pour demeurer en haut de la liste des « favorites ». Un tel régime ne peut que donner lieu à un système de favoritisme et de privilèges consentis au cas par cas.

L'imposition d'horaires irréguliers et écourtés est un autre effet pervers de la flexibilité, Brigitte et Bélinda parlent de l'imposition de courts quarts de travail d'une durée de quatre heures qui exigent parfois un déplacement pour des demi-journées ou pour des soirées³⁸. « Mais qu'est-ce que tu fais quand tu as des enfants? Les garderies sont de jour, il faut que tu payes pour le soir. En plus des fins de semaine. Au

³⁸ Les horaires de travail « seraient faits par un ordinateur » affirmeraient les supérieures immédiates pour se déresponsabiliser des quarts de travail coupés ou des semaines de 28 heures étalées sur 6 jours : « Mais ils nous prennent pour des niaiseux parce qu'il y a quelqu'un en arrière de l'ordinateur », rappelle ironiquement Brigitte.

« salaire que tu gagnes, est-ce que ça vaut la peine? C'est ce qu'on se demande des fois », s'interroge Aline.

1.3. L'utilisation maximale des employées

La flexibilisation des conditions d'emploi appelle également un ajustement ponctuel (et minimal) du volume d'employées sur les quarts de travail en fonction de l'affluence de la clientèle. Une telle pratique est rendue possible grâce à l'utilisation de systèmes d'horaires informatisés. Cohan affirme qu'avec ce système de gestion : « *Wal-Mart [is] able to schedule employees to maintain a constant ratio of employees to customers* » (2007). Dans les faits, ce système de planification se base sur :

[...] le chiffre de ventes, sur le nombre de transactions et d'unités vendues, ainsi que l'achalandage dans chaque magasin. Il enregistre ces paramètres toutes les 15 minutes sur une durée de 7 semaines, puis les compare aux résultats de la même période l'année précédente (Laudon et Laudon, 2010 : 117).

Boucher et Noiseux (2010) désignent cette utilisation ciblée de la main-d'œuvre sous le vocable de « flexibilité externe ». La définition qu'ils en donnent est la suivante :

[...] les mouvements de personnel [qui] vise[nt] l'utilisation optimale de la main-d'œuvre nécessaire. En d'autres termes, elle joue sur les normes du travail afin de n'embaucher que la main-d'œuvre strictement nécessaire et au moment où elle l'est [...] (2010 : 102).

Au quotidien, cela se traduit par une gestion de la main-d'œuvre semblable à celle qui est instaurée dans la production où l'on impose des horaires en temps réel ou à flux tendu* (*just-in-time*). Le personnel

est assimilé à un élément d'une chaîne de montage et l'employeur impose une utilisation maximale en fonction de l'état des ventes sans tenir compte de l'obligation de l'entreprise vis à vis du bien-être de ses employées – les convoquant ou les remerciant selon l'affluence en magasin –, ni des effets de ce mode de gestion sur les conditions de vie sociale et économique des employées. Après avoir mentionné que le magasin où elle travaille ouvrait à 8 h, Louise décrit les conséquences d'une telle gestion de la manière suivante :

[...] c'est sûr qu'il n'y a pas personne avant 10 h. Les deux premières heures, il n'y a presque pas d'employées dans les rayons, Wal-Mart économise là-dessus. Ils font des horaires de 10 h à 18 h ou de 10 h à 19 h, ça non plus ce n'est pas davantage comme horaire.

Il s'agit en l'occurrence d'une gestion optimale de la main-d'œuvre en fonction d'une logique de profit maximal. Ce type de planification implique de « [...] faire travailler un nombre restreint d'employés le matin, à en augmenter substantiellement le nombre pendant l'heure de pointe de mi-journée, à le réduire de nouveau en fin d'après-midi et, enfin, à le renforcer dans la soirée » (Laudon et Laudon, 2010 : 117). Cette politique n'est pas sans conséquence sur la charge importante de travail à abattre pour certaines employées qui sont dans l'obligation de travailler de manière acharnée pour exécuter les tâches mises de côté ou accumulées durant les périodes de moins grand achalandage au cours desquelles l'employeur met à l'horaire un nombre réduit de travailleuses. À ce sujet, toutes les femmes rencontrées ont évoqué la surcharge de travail et le manque de personnel comme étant des problèmes considérables.

Cependant, puisque les magasins Wal-Mart disposent en général d'importantes banques d'employées, ils sont en mesure de les mobiliser aisément, sur appel, en fonction de leurs propres besoins, sachant qu'en raison du nombre fort limité d'heures qui sont accordées à plusieurs

Chapitre II

d'entre elles, la grande majorité n'a d'autre choix que de se montrer disponible afin d'accumuler des heures de travail rémunérées. Dans leurs propos, les répondantes ne font pas directement référence aux problèmes entraînés par ces constantes exigences de disponibilité sur appel. À l'inverse, celles qui sont à temps partiel ont souligné avoir été appelées à plusieurs reprises afin de combler des postes laissés vacants au cours de la journée. Décliner une telle offre ne semble pas faire partie des scénarios possibles à moins d'accepter les pénalités ultérieures.

Selon Rita, cette gestion est responsable d'« un climat de déprime » dans son magasin, d'« une fatigue accumulée » par les employées qui ont à accomplir un surplus de travail en étant souvent appelées à couvrir plusieurs départements à la fois, en plus de devoir se montrer disponibles pour la clientèle. Bélanda se rappelle les frustrations que cela entraînait pour elle au début de sa carrière :

[...] ils ont tellement de moyens, pourquoi ils ne mettent pas plus de monde sur le plancher. Ils ont les moyens de nous donner des meilleurs outils de travail. [...] Un moment donné, tu te dis : ils ne veulent pas, ils ne sont pas intéressés.

Elle confesse cependant qu'à partir d'un moment « tu arrêtes de te battre et tu abandonnes ». Autrement dit, les travailleuses en viennent à accepter comme « normales » les conditions de travail imposées par l'employeur pour servir ses propres intérêts et augmenter sa marge de profits.

1.4. La polyvalence des travailleuses

Pour atteindre ses objectifs de flexibilité, l'entreprise doit également rendre ses employées les plus polyvalentes possible. Boucher et Noisoux (2010) qualifient cette pratique de « flexibilité interne » et observent

qu'elle affecte profondément l'organisation des tâches de travail (2010 : 102). Il s'agit d'amener, voire d'obliger la main-d'œuvre à s'adapter à toute la gamme des situations et des besoins qui peuvent advenir dans une journée de travail (Castel, 1995 : 402). Pour les femmes rencontrées, ce type de flexibilisation se concrétise dans les mutations quotidiennes de postes de travail auxquelles elles doivent consentir.

Jocelyne affirme que « [c]'est constamment comme ça, il n'y a pas une journée où personne n'est déplacé ». Elle raconte que les haut-parleurs du magasin sont généralement utilisés pour ce genre de déplacement de personnel et que la demande ne semble pas être négociable. Enfin, Jocelyne croit que : « Tu ne peux pas dire non. [...] Tu n'as pas le choix. Tu fermes ta boîte et tu vas dans la papeterie [par exemple]. Sinon, on va avoir un avertissement verbal. Mais ça peut aller à un *coaching* et, au bout de trois, tu es congédiée ».

Horia qui travaille dans un département de vêtements où il n'y a que deux employées remarque, pour sa part, qu'elle n'est pratiquement pas demandée pour aller combler des absences ou postes laissés vacants dans certains départements. Selon elle, ces déplacements de personnel sont des manigances de la part de l'employeur : « [...] au lieu de faire rentrer l'employée [du poste laissé vacant] pour lui donner des heures, ils [Wal-Mart] viennent de sauver des heures en venant chercher des employées dans d'autres départements [...] ». Ainsi, les employées (les gérantes de rayon et le personnel au service à la clientèle) peuvent être appelées à changer de poste de façon ponctuelle dans un même quart de travail ou être responsable de plusieurs départements ou rayons en même temps. À ce sujet, plusieurs répondantes ont fait état des contraintes inhérentes à une telle situation qui est fréquente selon Rose :

Dans le fond, moi je fais les jouets, les sports, la quincaillerie et je fais des fois, le saisonnier, les caisses. [...] La dernière fois, je couvrais cinq rayons en même temps parce qu'il n'y avait

personne. [...] C'est trop à gérer. C'est trop demander. C'est trop de responsabilités.

Cette obligation de gérer plusieurs secteurs en même temps occasionne inévitablement un surplus de travail pour les employées en poste. En plus de cette surcharge de travail généralisée dans les différents rayons, on demande aux employées de maintenir un certain niveau d'efficacité et de performance dans l'accomplissement d'autres tâches : un nombre précis de boîtes à décharger à l'heure à la réception (Bélinda), ou un nombre minimal de produits à passer à l'heure pour les caissières (Aline et Ariel), etc.

À l'inverse, selon certaines, quand la tâche à accomplir est peu agréable, être déplacée de poste « peut changer le mal de place », comme l'affirme Brigitte qui est souvent sollicitée pour aller aux caisses, la délogeant ainsi de son rôle d'accueil à la clientèle à la porte d'entrée du magasin. Brigitte est la seule à faire référence à de telles exigences de flexibilité pour le travail aux caisses, poste vers lequel les employées seront assurément déplacées si un manque de personnel se fait sentir. Selon Brigitte, lorsque les caissières sont déplacées pour combler d'autres postes (replacer les produits sur les tablettes, par exemple), en période de baisses d'affluence, elles se voient obligées de revenir entrer leur numéro d'employée sur le clavier de leur caisse toutes les 15 minutes « pour assurer qu'elles travaillent » au risque de se faire couper des heures par l'ordinateur qui génère les payes si elles négligent de le faire.

Cette rotation qu'impose l'employeur afin d'éviter de remplacer le personnel manquant – par souci d'économie – est critiquée par une part importante des répondantes qui y voient une pratique inacceptable. « [O]n travaille tellement fort. Je n'en revenais pas, je me disais cela n'avait pas de sens de travailler comme ça, pour un si petit salaire, mais que voulez-vous ? », conclut Ginette sur une note quelque peu fataliste.

Les différentes pratiques qu'entraîne la recherche de flexibilité maximale sont exercées à différents degrés d'intensité dans l'ensemble du commerce de détail. La situation observée chez Wal-Mart rend compte d'une situation où l'employeur peut miser sur la vulnérabilité de son personnel et sur l'absence d'organisation collective pour obtenir leur entière collaboration, quelles que soient ses exigences. Durand explique que ce mode de gestion de la main-d'œuvre « [...] repose justement sur sa fragilité et sur sa vulnérabilité, [et] impose une mobilisation de tous les instants des salariés soumis à sa logique [...]. Celui-ci [en vient à] mobilise[r], malgré lui, toutes ses facultés physiques et intellectuelles » (2004 : 61). Ces pratiques sont d'autant plus aisées à mettre en œuvre pour l'employeur qu'il s'est avéré difficile pour les employées d'imposer une négociation collective permettant de contester cette forme d'organisation du travail³⁹. Selon Durand (2004 : 190), ces résistances sont généralement « [...] très individualisées et se coulent dans les formes offertes par les employeurs ». Elles s'inscrivent dans un système arbitraire de privilèges et de mérites qui affectent l'ensemble des conditions d'emplois des travailleuses. Une telle situation a sans doute amené Brigitte et Horia à qualifier leurs conditions de travail « d'inhumaines » : « C'est une compagnie qui exploite ses employées, elle est exigeante. [...] C'est une bonne compagnie pour les consommateurs, mais au point de vue des employées, elle n'est pas humaine » (Horia).

2. L'intransigeance de l'employeur

Les exigences de flexibilité auxquelles l'employeur astreint les travailleuses et l'intransigeance qu'il manifeste constituent aux yeux des répondantes une situation injuste. Les employées rencontrées abordent les difficultés quotidiennes vécues dans leurs rapports avec les

³⁹ Il sera question de l'antisindicalisme de Wal-Mart et des difficultés ainsi que les résistances qu'ont rencontrées les personnes qui se sont mobilisées en faveur de la syndicalisation de leur succursale plus loin.

Chapitre II

assistantes-gérantes qui sont leurs supérieures immédiates et les premières répondantes du gérant du magasin⁴⁰, lui-même lié au bureau chef de Wal-Mart, situé à Mississauga en Ontario.

« On a bien des chefs » note Horia. Compte tenu de la structure très hiérarchisée de l'entreprise, ajoute Aline « Il y en a plein qui ont le droit de me donner des ordres », bien que la relation d'autorité soit souvent assurée par la personne « juste au-dessus ». C'est donc à travers l'exercice d'un pouvoir de délégation que l'intransigeance de l'employeur, appliquée plus souvent par l'assistante-gérante, est ressentie par les employées. Cela explique sans doute pour quelles raisons plusieurs répondantes ont spécifiquement associé l'absence d'un dialogue social à l'intervention des assistantes-gérantes. Pour Ginette :

Tout dépend des assistants-gérants. Moi, c'est ça que j'ai pu constater après 14 ans, ce sont les assistants-gérants qui apportent le problème. C'est eux autres qui nous enlèvent l'énergie, c'est eux autres le problème.

Les travailleuses ont notamment fait part d'un grand nombre de problèmes survenus dans le cadre de leurs rapports avec les assistantes-gérantes : harcèlement psychologique, injustices liées à l'attribution des tâches de travail ainsi qu'à l'attribution des horaires, surveillance constante des relations de travail et humaines, chantages et menaces concernant leurs disponibilités, manque de respect et atteinte à la dignité humaine de la main-d'œuvre, etc.⁴¹. D'après Louise, une large partie de ces problèmes est attribuable au manque de formation des

⁴⁰ L'utilisation du masculin « gérant » est ici volontaire car il y a très peu de femmes qui ont occupé ces fonctions. Cette thématique fera l'objet d'une analyse plus approfondie à la troisième section.

⁴¹ Ces différentes thématiques reliées aux problématiques concernant les relations de travail seront plus amplement développées dans la troisième section, car elles ont des effets indéniables sur les conditions de vie des travailleuses par suite de la perméabilité entre les sphères personnelles et professionnelles.

assistantes à la gérance et des gérantes de rayon qui n'ont ni les outils, ni le soutien nécessaires pour assumer leurs nombreuses responsabilités, qu'il s'agisse de gérer les pressions de la part de l'employeur ou les horaires d'un personnel en constante rotation. Louise, assistante-gérante, le confirme « il y a beaucoup de pressions, énormément » de la part de l'entreprise, surtout si les ventes diminuent. Elle confirme que l'élaboration de stratégies permettant d'atteindre les objectifs de vente en exerçant la pression nécessaire sur le personnel est une tâche assignée aux assistantes-gérantes.

Du point de vue des répondantes, la difficulté d'obtenir un aménagement de leur horaire mieux adapté à leurs besoins et à leurs disponibilités est la première source de conflit avec leurs supérieures. Elles ont unanimement déploré cet aspect : « Ils ne sont pas capables d'accommoder personne », souligne Jocelyne. Pour Bélinda, cette impossibilité d'élaborer les horaires en fonction des besoins et des responsabilités de leurs employées semble être « juste une façon de dire que c'est nous autres les *boss* ». Les exigences de l'employeur sont une source de pression importante et peuvent même être utilisées pour les amener à quitter « de leur propre gré » leur travail quand elles ne sont pas en mesure de « remplir les exigences de l'entreprise ». À ce sujet Horia est très explicite :

Il y a une caissière, en raison du transport en commun, elle arrive à 10 h au magasin. Ils ont tout fait pendant des années pour qu'elle s'en aille, ils la faisaient rentrer à 9 h 30. Il n'y a pas d'autobus à 9 h 30, elle expliquait son cas : « Je suis à pied, et je reste à l'autre bout. Donnez-moi un shift à partir de 10 h, même à 11 h, je vais arriver à 10 h, je vais attendre une heure ». Bien non, ils la faisaient rentrer à 9 h 30, elle est partie. Ça faisait cinq ans qu'elle était là⁴².

⁴² Les horaires seront abordés également dans la prochaine section comme étant l'un des éléments qui contribuent à limiter la présence de femmes (surtout celles qui sont

Parmi les autres moyens de pressions exercées, les répondantes notent des changements fréquents de quarts de travail (ajouts d'heures pour les temps partiel ou modifications de l'horaire fixe pour les temps plein) ou de postes, le chantage ou les menaces de renvoi. Une constante subsiste : l'employée est toujours individuellement visée. Selon Bélinda, le chantage ou les menaces sont « à peine subtiles », car des employées se feraient dire « tu vas faire ce que je te dis sinon, la porte n'est pas barrée ». Il semble fréquent que l'on rappelle aux travailleuses leur « liberté » de démissionner, que leur poste sera volontiers comblé par la suite. Pour Dardot et Laval,

[l]e levier du chômage et de la précarité a sans doute été un moyen de discipline puissant [...], dont le ressort est la peur. [...] Le management des entreprises privées a ainsi développé des pratiques de gestion de la main-d'œuvre dont le principe est l'individualisation des objectifs et des récompenses sur la base d'évaluations quantitatives répétées (2009 : 310).

Les supérieures immédiates coordonnent non seulement l'exécution des tâches de travail, mais procèdent également aux évaluations annuelles des employées. Ces évaluations servent à la fois à déterminer l'augmentation de salaire qui sera ou non accordée à l'employée et à déterminer celles qui seront autorisées à postuler sur de nouveaux postes. Aline et Ariel, rappellent qu'on leur avait « promis » une promotion, cependant, à partir du moment où les rapports avec leurs supérieures se sont détériorés, notamment pour des raisons de santé, cette possibilité n'existait plus. Aline affirme que « [...] du moment où tu fais valoir tes droits ou que tu veux quelque chose, ou que tu te plains de quelque chose, bien là, ce n'est plus pareil ». Il importe donc de rester « sage » et de ne pas commettre des écarts de conduite punissables (par exemple, faire reconnaître ses droits individuels ou, pire, les droits collectifs).

seules et responsables d'enfants) dans les postes de responsabilité au sein de la compagnie.

Cette dynamique de gestion de la main-d'œuvre n'est certainement pas à l'avantage des personnes qui ont de la difficulté à s'affirmer, comme le souligne Rita : « j'ai peut-être eu plus de difficultés à prendre ma place dans tout ça. J'avais peut-être peur des représailles, qu'ils me fassent du chantage ». Rose affirme quant à elle « [...] si j'étais plus intelligente j'irais voir les gérants et je lui dirais ce qui ne marche pas. [...] En même temps, je me dis que je ne serai pas là trop longtemps, je devrais me tenir tranquille, même si l'on devrait faire des plaintes ». Horia, en prenant en compte le personnel de sa succursale, considère que les employées qui sollicitent un emploi chez Wal-Mart sont déjà dans une situation de précarité, donc plus vulnérables. Pour Horia et d'autres répondantes qui évoquent la crainte des employées à l'égard de leurs supérieures – c'est le cas de Brigitte, Rose, Ginette, Bélinda, Jocelyne, Rita et Hélène –, la précarité et la vulnérabilité s'expliquent par la crainte de perdre son emploi. Brigitte évoque notamment que « le monde a peur à leur job ».

C'est cette vulnérabilité qui alloue une plus grande marge de manœuvre à l'employeur dans l'exploitation de son personnel. À ce sujet, Durand affirme que :

La mobilisation des salariés se fait essentiellement par la promesse d'une promotion [qui] s'ouvrira naturellement vers les fonctions d'assistant-manager ou de chef de rayon à toutes les personnes qui accomplissent avec bonne humeur et avec le sourire la diversité des tâches les moins gratifiantes [...], tout en acceptant la flexibilité maximale des horaires (2004 : 197).

Pour répondre à l'arbitraire du mode de gestion de la main-d'œuvre et au système de favoritisme et de privilèges qui le soutient, les travailleuses disposent de quelques moyens pour se faire entendre. En effet, un système en place permet aux employées de déposer une plainte ou de formuler une demande, mais les avis sur son efficacité

sont partagés. Louise affirme : « [pour] nous, en tout cas, au magasin ça fonctionne bien. [...] Mais, ça dépend de ce que tu demandes, la moitié des choses que tu demandes va être rejetée, la moitié acceptée ». Concernant les plaintes, l'employeur a mis en place un système – ou une façon de faire – appelé : la politique de la porte ouverte⁴³ que l'employeur décrit comme suit :

La directive de la porte ouverte s'étend dans le monde entier grâce à une ligne mondiale d'assistance sans frais en matière d'éthique. Cette ligne anonyme, en fonction 24 heures sur 24, permet à nos associés et aux employés de nos fournisseurs de signaler toute transgression ayant trait à l'éthique (Wal-Mart, 2012 : b.).

Selon Louise, une telle structure est plus que nécessaire, car les conditions de travail chez Wal-Mart sont toujours « à la limite du légal et de l'exploitation »⁴⁴. Hélène affirme que cette politique de la porte ouverte est problématique : « oui, la porte est ouverte pour te rentrer dedans après que tu es passée », en laissant entendre que le recours à une telle procédure est susceptible d'engendrer des conséquences négatives. Une telle impression est partagée par la majorité des femmes interrogées qui, à l'instar d'Hélène, ne semblaient pas faire intégralement confiance au système, malgré le fait que celui-ci prétende

⁴³ Selon Durand, « Aujourd'hui, la « politique de la porte ouverte » du manager, mais plus encore la présence du *team leader* ou de l'animateur, mi-pair mi-chef, constituent un nouveau circuit qui double le syndicat dans sa fonction d'intermédiation, avec, en général, une chance de succès plus grande » (2004 : 312).

⁴⁴ À ce sujet, Biassette et Baudu soulignent que : « Ces dernières années, bien plus de 100 plaintes pour pratiques illégales au travail ont été déposées contre Wal-Mart à travers tout le pays [en France], dont 43 sur la seule année 2002. Depuis 1995, le gouvernement américain a dû émettre au moins 60 plaintes contre Wal-Mart en matière de droit du travail, elles vont du licenciement abusif de salariés cherchant à adhérer à un syndicat à la surveillance illégale, les menaces et l'intimidation des salariés qui osent s'exprimer » (2008 : 188).

garantir l'anonymat des plaignantes : « si tu te plains de quelque chose, souvent ça va se retourner contre toi ».

Dans les circonstances, si plusieurs répondantes disent hésiter à recourir à la politique de la porte ouverte, elles partagent, par ailleurs, une meilleure opinion du service offert par le bureau des ressources humaines de l'entreprise à Toronto qui met à leur disposition un numéro de téléphone sans frais afin d'acheminer leur plainte. « Il y a deux hommes et une femme qui sont là. On expose le problème. [...] Oui, ça fonctionne d'habitude », selon l'expérience de Louise et des répondantes qui ont eu recours à ce service. Selon leur expérience, les effets dans la succursale se matérialisent plus rapidement en passant par le bureau chef à Toronto que lorsque cela demeure à l'interne. La confidentialité de leur intervention leur semble également mieux respectée.

Quatre répondantes mentionnent avoir contacté directement les Normes du travail pour s'informer ou porter plainte face à une situation qu'elles jugeaient injuste ou inadéquate. Trois autres affirment y avoir pensé ou ont fait référence à des collègues ayant entrepris cette démarche. Dans des circonstances problématiques, Brigitte affirme d'abord formuler une plainte à l'interne, « [c'est] comme un avertissement pour la gérante. [...] S'il n'y a pas de réponse, il faut que je fesse. Ce qui veut dire que je vais aller aux Normes du travail. Je vais aller à la CSST ». Elle juge qu'il est beaucoup plus efficace de faire appel aux Normes que de se fier aux instances mises en place par Wal-Mart, même celle de Toronto. À partir des précédents témoignages, dont celui fort explicite de Ginette « tu ne sais jamais à quelle minute, ils vont te mettre dehors », il semble évident que les relations avec les supérieures constituent un point névralgique de l'expérience des répondantes et les placent dans un climat constant d'incertitude.

La situation exposée par les répondantes montre bien que le poids des contraintes imposées pour répondre aux exigences de flexibilité de

Chapitre II

l'employeur les place dans une situation de précarité constante, tandis que l'arbitraire des relations qu'elles sont en mesure d'entretenir avec leurs supérieures ne peut qu'accroître leur vulnérabilité. Aussi, dans leur cas, la précarité n'apparaît pas comme une situation temporaire, mais bien, pour reprendre une observation de Castel (2010 : 4) « paradoxalement, [comme] un état permanent » qui les force à « travailler sans acquérir pour autant les conditions minimales de son indépendance économique et sociale pour soi-même et pour sa famille ».

Pour plusieurs d'entre elles cette situation est d'autant plus problématique qu'à l'exemple de Rita, elles n'arrivent pas à entrevoir de solution de rechange à l'emploi chez Wal-Mart : « avoir eu le choix ailleurs, je serais allée ailleurs ». Si dix des onze répondantes déclarent paradoxalement aimer leur travail, Brigitte, Horia, Louise et Bélinda ajouteront notamment que « rendues à leur âge » elles ne trouveraient pas de travail ailleurs. Il n'y a donc pour elles d'autre solution que de se plier aux exigences de l'employeur et d'accepter des conditions de travail qu'elles jugent pourtant injustes et difficiles. Selon Brigitte, le chantage et les menaces faites à l'encontre des employées finissent par atteindre l'estime personnelle de certaines : « Il [l'employeur] met tellement de pression sur le monde qu'on ne se sent plus rien. Alors comment veux-tu aller chercher une job ailleurs quand tu te sens pas plus haut que Wal-Mart? ». À l'instar de Castel (2010 : 5), il y a tout lieu de reconnaître qu'une telle situation de précarité autant économique que psychologique – comme c'est le cas pour les travailleuses de Wal-Mart – empêche les individus *d'être* totalement et les oblige à vivre dans une incertitude constante face au lendemain, rendant la gestion du quotidien difficile et la planification de l'avenir improbable : « Ils sont en défaut de ressources, de support pour réaliser cette aspiration ».

Chapitre III

LE « SEXE » À LA BASE DE LA DIVISION ET DE LA HIÉRARCHIE

Considérant que les sphères publique (travail salarié) et privée (travail non salarié et vie personnelle) s'articulent entre elles dans une constante interdépendance, nous allons chercher à voir comment les conditions de travail décrites dans le chapitre précédent se répercutent sur la vie personnelle des répondantes. Une approche féministe, considérant le sexe social comme indicateur (producteur) de différence, de division et de hiérarchie, nous permettra de développer une compréhension plus fine des conséquences encourues pour les travailleuses de la flexibilité imposée par Wal-Mart et de son intransigeance à l'égard de ses employées. Il s'agit donc d'en cerner les effets sur les conditions de vie de ces femmes victimes de la division sexuelle du travail.

Pour bien cerner l'expérience de vie des répondantes, nous avons recours au concept féministe de « division sexuelle du travail » qui nous permettra de mettre en saillance les conséquences spécifiques de ces changements économiques sur les femmes. Selon Danièle Kergoat (2004, 2009), la division sexuelle du travail est le fondement du système

de division et de hiérarchie à l'œuvre dans les sociétés patriarcales. Kergoat rappelle que :

Parler en termes de division sexuelle du travail, c'est aller bien au-delà du simple constat d'inégalités : c'est articuler cette description du réel avec une réflexion sur les processus par lesquels la société utilise cette différenciation pour hiérarchiser les activités (Kergoat, 2004 : 40).

Ainsi, le recours à ce concept permet de circonscrire les différents phénomènes qui assurent la reproduction et la reconduction de l'ordre social fondé sur l'arrimage entre les systèmes capitaliste et patriarcal⁴⁵. Kergoat définit cette idée d'arrimage en termes de « consubstantialité des rapports sociaux »⁴⁶ pour désigner la dynamique par laquelle les rapports sociaux* de pouvoir s'imbriquent les uns dans les autres et se coproduisent mutuellement.

⁴⁵ Il importe de relever également l'importance du système raciste dans cet arrimage. Dans la lorgnette de la « consubstantialité » (Kergoat, 2009 : 111-125) des rapports sociaux, le système raciste affecte la situation de nombreuses femmes – issues entre autres d'un processus migratoire – en précarisant davantage leurs conditions de vie tant économique, familiale, sociale que citoyenne, etc. La conjugaison des effets de ces systèmes sur leur vie est considérable, accentuant leur vulnérabilité face à des conditions d'exploitation ou d'abus, notamment dans le travail salarié. Dans cette recherche exploratoire, il n'a pas été possible d'étudier la réalité spécifique de ces femmes en raison des difficultés de recrutement évoquées précédemment. Or, selon les propos de Louise, employée d'une succursale en région métropolitaine, « La plupart [des femmes employées] est de race noire, il y a beaucoup d'Espagnoles et d'Arabes. Les Québécoises, présentement, sont en minorité ». Ainsi, il est possible de croire que les femmes directement touchées par les effets du système raciste se retrouvent en plus forte majorité dans les succursales où il nous a été difficile d'entrer en contact avec des informatrices.

⁴⁶ Kergoat définit comme *consubstantiels* les rapports sociaux de division et de hiérarchie « [qui] forment un nœud qui ne peut être séquencé au niveau des pratiques sociales [et des théorisations] » et qui sont également *coextensifs* car : « en se déployant, les rapports sociaux de classes, de genre, de race, se reproduisent et se co-produisent mutuellement » (2009 : 112).

De façon structurelle, la division sexuelle du travail assigne prioritairement « [l]es hommes à la sphère productive [publique] et [l]es femmes à la sphère reproductive [privée] » (Kergoat, 2004 : 36). Elle opère selon deux principes organisateurs : le principe de séparation selon lequel il y a des travaux qui sont attribués spécifiquement aux hommes et d'autres qui le sont spécifiquement aux femmes, et le principe de hiérarchie selon lequel le travail d'un homme « vaut » plus ou est mieux rémunéré que celui d'une femme. La division sexuelle du travail est en pleine reconfiguration au vu de l'importance des changements en cours dans le domaine de l'emploi, mais ses principes de division et de hiérarchie en fonction du sexe social demeurent bien présents. Kergoat (2004 : 43) affirme qu'il est possible de constater, à la lumière de la division sexuelle, comment celle-ci « [re]modèle les formes du travail et de l'emploi » de concert avec l'augmentation des exigences de flexibilité et de précarité qui les accompagnent (travail atypique, à temps partiel et horaires de travail irréguliers séquencés durant la semaine) et parallèlement, comment les nouvelles exigences du monde du salariat renforcent « les formes les plus stéréotypées de rapports sociaux » (une division sexuée des lieux de travail et une hiérarchisation des tâches et des postes « traditionnellement » sexuée).

Pour tenter d'illustrer cette reconfiguration de la division sexuelle, trois aspects liés à ses principes fondateurs seront analysés : tout d'abord, l'assignation « naturalisée » des femmes à la sphère privée et les impacts des conditions d'emploi sur la vie personnelle mettant en évidence le cas particulier de la femme monoparentale, ensuite la distinction horizontale sexuellement différenciée des espaces de travail fondée sur le principe de complémentarité entre les femmes et les hommes, et enfin, la distinction verticale, soit la hiérarchisation sexuée des postes de travail étroitement liée au degré de pouvoir qui leur sont attribués.

1. Un aperçu sur les conditions de travailleuses œuvrant dans le commerce de détail

Dans le but d'explorer plus en profondeur les contrecoups du renforcement des pouvoirs et des prérogatives des entreprises sur les conditions de vie de leurs employées, nous avons demandé aux répondantes d'énumérer les avantages et les inconvénients découlant de leurs conditions de travail sur leur vie personnelle. La majorité a d'abord souligné l'importance de leur lieu de travail comme espace de sociabilité. Pour plusieurs, celui-ci leur a offert la possibilité de se constituer un réseau d'amies. Pour d'autres, une telle opportunité leur a permis de sortir de l'isolement et de partager des expériences relatives à leur vie privée, familiale aussi bien qu'à leur vie au travail.

D'après les sept travailleuses rencontrées qui bénéficient d'un statut de temps plein, la stabilité qu'elles trouvent dans leur emploi constitue un avantage indéniable. Elles émettent des doutes sur les possibilités de trouver un statut similaire ailleurs, ce qui les incite à demeurer en poste malgré les difficultés rencontrées. Pour ces travailleuses qui, selon les normes en vigueur chez Wal-Mart travaillent un minimum de 28 heures hebdomadaires, d'autres avantages associés à ce statut apparaissent également enviables, à savoir la possibilité de bénéficier de vacances payées et d'accéder à certains avantages sociaux tels que des assurances.

Au sujet des vacances, Bélinda précise tout de même que, dans le cas de Wal-Mart, « Après cinq ans, tu as droit à trois semaines de vacances, mais ils te les donnent juste la sixième année. Et après dix ans, tu as droit à quatre semaines par année ». Il faut donc cumuler plusieurs années dans l'entreprise – avec un statut à temps plein, ce qui représente moins de la moitié des employées – pour avoir accès à des vacances prolongées. Concernant les autres avantages sociaux (assurance dentaire, assurance médicale, assurance vie, fonds de pension), les travailleuses à temps plein demeurent partagées face aux

bénéfices qu'elles retirent. Certaines, dont Horia, Bélinda et Louise, qui n'ont pas d'enfant à charge, préfèrent s'en tenir à une couverture minimale qui n'exige pas d'elles une ponction dans des revenus déjà peu élevés, jugeant ne pas en avoir besoin sous prétexte qu'elles ne sont pas « malades » ou « qu'elles ne prennent pas de médicament ». À l'encontre de leurs collègues, Aline et Rose, qui travaillent à temps partiel, mais ont des enfants à charge, estiment que l'accès à un programme plus complet d'assurance pourrait avoir une incidence positive en les protégeant d'un risque qui pourrait grever leur budget familial.

Tous statuts d'emploi confondus, les travailleuses rencontrées ont évoqué l'apport significatif du bonus annuel (appelé, programme de *Particip-Action* – basé sur les rendements de chaque magasin) et la carte de rabais d'employées (appelée, carte de remise de 10% sur les achats) pour alléger leur angoisse financière. Le premier apporte ponctuellement une augmentation annuelle de leurs revenus au moment de la distribution des bonus, le second permet de diminuer leurs dépenses, ce qui représentera un véritable avantage pour les travailleuses dont les succursales seront transformées en Super Centre.

À la question de connaître plus en détail les inconvénients engendrés par leur travail et susceptibles de se répercuter sur leur vie personnelle, les répondantes n'ont pas spontanément énuméré une série de points négatifs. Pour autant, l'analyse des verbatim révèle que leurs parcours sont jonchés de tensions plus ou moins exacerbées. Un premier phénomène est digne de mention : toutes les travailleuses rencontrées, quand il s'est agi des liens entre conditions de travail et vie personnelle, ont mis en évidence la situation des femmes monoparentales. De toute évidence, celles-ci incarnent selon les répondantes le profil de la travailleuse vulnérable et précaire à son paroxysme, ce qui génère chez Brigitte une vive réaction: « La femme monoparentale mange

énormément de misère chez Wal-Mart »⁴⁷. Ceci confirme plusieurs études qui font état du fossé qui s'élargit entre les conditions économiques selon différents types de familles où les ménages à parent unique, et surtout ceux qui tombent sous la responsabilité des femmes (B.-Dandurand, 2002 : 269-70) sont les plus économiquement défavorisés.

Dans la poursuite de l'analyse des effets des conditions de travail sur la vie personnelle des employées rencontrées, trois éléments seront davantage abordés: la question des horaires, leur santé physique et psychologique et, enfin, leur situation financière. À propos de ces aspects, si les témoignages des interviewées reposaient sur leur propre expérience, il est à noter qu'elles ont toutes complété leur réponse en revenant constamment sur la situation des femmes monoparentales. Chacune a fait référence à l'importance des responsabilités et des tâches qui incombent aux mères, particulièrement si elles sont seules à assumer la charge de leur famille.

1.1. La fluctuation des horaires de travail

La variation hebdomadaire des horaires de travail est sans conteste une des conditions de travail ayant les effets les plus immédiats sur la vie quotidienne des employées. Le manque à gagner et l'instabilité dans la gestion du quotidien qui en découlent, ne serait-ce qu'au niveau de l'organisation de la garde des enfants, constituent des contraintes additionnelles pour les travailleuses (Laudon et Laudon, 2010 : 117). Avoir un horaire fixe est un « luxe » dont bénéficient très peu de travailleuses dans ce secteur d'emploi. Toutes les répondantes ont fait référence à cette réalité qui s'avère difficilement conciliable avec leurs obligations personnelles et familiales. Les exigences de disponibilité

⁴⁷ Dans le cadre de cette recherche, trois femmes cheffes de famille ont été interviewées, mais il semble que leur poids dans l'ensemble des services au détail serait plus important.

soumises par leur employeur les contraignent à adapter leur rythme de vie à celui de leur emploi. Pour plusieurs, cette obligation entraîne un réel asservissement de leur vie personnelle à leur vie de salariée, à cause de l'importance que représente cette source de revenus. Tel que le rappelle Bélinda : « si [l'horaire] ne fait pas ton affaire, bien bye ».

Parmi nos répondantes, six sur onze ont la chance d'avoir un horaire fixe, Bélinda en bénéficie, mais pour cela, elle a dû choisir de travailler de nuit pour s'assurer une stabilité dans ses quarts de travail. En effet, après 16 années de service avec le même employeur, dont 14 ans avec un statut à temps plein, elle avait toujours des horaires irréguliers. À ses yeux, travailler de nuit « [...] c'était la moins pire des solutions, parce que c'est sûr que de nuit il y a des désavantages ». Pour autant, l'horaire de travail est constant et les deux journées de congé sont les mêmes au fil des semaines. Si pour Horia cette situation représente « la moins pire des solutions », elle est tout de même consciente que cet aménagement de son temps de travail peut ne pas convenir à celles qui ont la charge principale des enfants, « Je ne suis pas certaine que la femme monoparentale va aller travailler de nuit avec ses enfants, cela devient un inconvénient, une contrainte pour elle », souligne-t-elle.

Il n'est pas suffisant d'avoir un poste à temps plein ou des responsabilités de gestion pour bénéficier d'un horaire fixe puisque, selon les répondantes, dans certaines succursales les gérantes de rayon peuvent aussi se retrouver dans l'obligation d'accepter des horaires fluctuants. D'après Jocelyne, un horaire fixe du lundi au vendredi représente une qualité de vie perdue depuis plusieurs années, car bien qu'elle soit gérante de rayon, ces conditions minimales ne lui sont pas offertes « [...] au début, il y a 10 ans passés, on faisait de 6 h à 14 h 30. Tu avais ta fin d'après-midi, mais tu te couchais tôt le soir ». Aujourd'hui elle se voit obligée de travailler une soirée dans la semaine, ainsi qu'un samedi sur trois. En effet, cette détérioration de ses conditions de travail a des répercussions néfastes sur sa qualité de vie, ce qui fait notamment dire à Horia: « On dirait qu'il ne faut pas que tu aies du

social avec cette compagnie-là. Il faut que tu vives 100% pour Wal-Mart ». Certes, ces exigences de flexibilité représentent un moindre mal pour les personnes qui ne sont pas en couple ou qui n'ont pas d'enfant à charge, observe Aline « parce que quand tu as juste toi à t'occuper, tu peux t'adapter, cela peut être moins agréable, car cela affecte tes loisirs. Mais c'est juste toi qui vit avec, ce n'est pas tout le monde autour, tes enfants par exemple ». En mentionnant le fait qu'elles soient appelées à faire « de plus en plus de soirs et des fins de semaine », Bélinda renchérit en affirmant que, pour quelqu'une ayant une famille, l'impact de l'irrégularité des horaires et les exigences de disponibilités en soirée et en fin de semaine est considérable sur la vie familiale, les tensions étant encore plus importantes pour celles ayant des enfants à charge.

Aline souligne, pour sa part, que l'un des problèmes majeurs posés par l'irrégularité des horaires concerne l'organisation de la garde des enfants qui ne sont pas en âge de rester seuls. Aux difficultés d'organiser le gardiennage s'ajoutent les coûts financiers des services les soirs et les fins de semaine en sus des frais de garderie en heures régulières à sept dollars (quand une place est disponible) ou pour le service de garde avant et après l'école. Aline conclut : « Tu travailles pour payer ta gardienne. Comment tu fais pour vivre, je me le demande ». Elle déplore tout autant le peu de temps de qualité dont elle dispose avec ses enfants étant monopolisée par le travail salarié et l'ensemble des autres tâches qu'elle doit trouver le temps d'accomplir afin d'assurer le bien-être de sa famille d'autant qu'elle est seule à l'assumer.

L'instabilité de leur horaire de travail empiète sur les espaces-temps que ces femmes tentent d'aménager, particulièrement lorsqu'il s'agit pour elles de mener la difficile articulation famille-travail. Même dans des situations de travail idéales, les études démontrent que l'articulation famille-travail demeure un important défi, les rythmes et les exigences des deux sphères se trouvant souvent en contradiction.

Aussi, lorsque la seule journée de congé dans la semaine n'est jamais la même ou lorsque les deux journées hebdomadaires non travaillées ne sont pas consécutives, la planification, comme la réalisation, des activités domestiques ou familiales, sans parler des activités de loisirs, peut s'avérer très difficile. Aline relate qu'il lui est arrivé, à plusieurs reprises, de ne pas avoir deux journées suivies de congé. Elle considère cette situation particulièrement difficile « parce que la journée [de congé] que tu as, tu fais tes choses, tu n'as pas le temps de récupérer ». Horia aborde l'incertitude créée par l'attribution irrégulière des journées de congé chez les travailleuses : « elle [la salariée] voudrait peut-être tout le temps avoir le mardi, il [l'employeur] ne lui donne pas tout le temps le mardi, ça peut être le jeudi ou le lundi ». Elle souligne, à titre d'exemple, à quel point il peut s'avérer compliqué, en tel cas, de prendre des rendez-vous chez le médecin ou encore de planifier des activités avec les enfants. Bélanda constate qu'en raison de son horaire qui était irrégulier, elle demeurerait toujours dans l'attente, elle n'avait « plus de vie » outre le travail. Comme elle l'a dit : « je n'étais jamais certaine, je ne pouvais pas prendre des engagements [...] ou participer à une activité, prendre un cours ». C'est pourquoi, malgré les difficultés de sommeil liées au fait de travailler de nuit et de dormir le jour, elle considère avoir amélioré ses conditions de vie en optant pour un horaire fixe nocturne. Selon Ginette, les horaires de travail en perpétuels changements et leur instabilité sont difficiles à agencer avec la vie amoureuse. « C'était rendu qu'on s'écrivait des notes », parce que nous n'arrivions plus à être à la maison en même temps. Elle ajoute que cela a entraîné de graves conséquences pour son couple : « un moment donné, on pensait se laisser à cause de Wal-Mart. C'est bien beau travailler, mais il faut que tu sois à la maison aussi ». Or, la disponibilité que les travailleuses offrent à leur employeur ne l'est évidemment plus pour leur vie personnelle.

Face à cette irrégularité des heures de travail s'ajoutent les contraintes liées aux plages horaires. En effet les blocs d'heures de travail sont pensés en fonction des périodes d'achalandage des magasins selon une

logique de flexibilisation externe, c'est à dire en fonction de l'utilisation strictement nécessaire de la main-d'œuvre selon les besoins du moment. Ainsi certains blocs d'heures débutent très tôt, soit de 6 h à 14 h. C'est le cas d'Horia qui explique que cet horaire ne lui pose pas de problème majeur étant donné qu'elle est célibataire et sans enfant : « si je parlais pour une autre personne qui ferait le même travail que moi et qu'elle était mère monoparentale, celle-ci aurait de gros inconvénients dans sa vie personnelle parce que l'enfant ne peut pas être laissé à la garderie à 5 h du matin ».

Au sujet des horaires matinaux, certaines répondantes ont mentionné qu'il y a quelques années, l'entreprise avait exigé que toutes les gérantes de rayon commencent à 6 h. Or, Bélinda, en mentionnant la difficulté de trouver une garderie ouverte avant 6 h du matin, quand personne ne peut assumer la charge des enfants à la maison, se rappelle qu'« il y un paquet de filles qui ont dit ne pas pouvoir entrer à 6 h » et ont dû par conséquent quitter leur emploi. Si les problèmes de garde sont largement évoqués quand il s'agit des horaires matinaux, il apparaît que les blocs horaires de l'après-midi posent également des problèmes puisqu'ils s'étendent largement sur le temps de vie personnelle, comme le relève Louise, « l'employeur met beaucoup l'emphase sur les blocs de 11 h à 19 h [...]. Mais avec le déplacement pour se rendre et revenir, la personne n'a d'avant-midi ni de soirée, ce n'est pas très avantageux ».

L'articulation travail salarié et responsabilités domestiques et familiales demande beaucoup d'organisation pour toutes les mères et davantage encore pour celles qui sont seules à assumer l'ensemble des tâches. Brigitte raconte qu'il arrive souvent que l'une des gérantes de sa succursale, inscrite à l'horaire quelques soirs par semaine, doive prendre sa pause de souper pour aller chercher ses enfants à la garderie avant 18 h pour ensuite les mener chez une autre gardienne et revenir au travail pour réintégrer son poste en l'espace d'une heure : « elle n'a pas le temps de souper, elle mange son sandwich en conduisant ». Une

telle situation révèle, selon cette répondante, la difficulté d'obtenir de l'employeur des accommodements pouvant faciliter la vie de ses employées.

Cela étant, certaines salariées arrivent à s'entendre de façon informelle avec l'employeur. Elles négocient à la pièce des privilèges ou des faveurs. C'est le cas notamment d'Hélène qui a refusé de réveiller sa fille à 4 h 30 le matin pour rentrer au travail à 6 h. Elle a défendu son cas en mentionnant qu'elle avait été engagée à 7 h. Elle a eu gain de cause, mais elle a dû faire valoir ses droits seule pour y arriver. D'autres employées réussissent également à se prévaloir de certains avantages. Horia cite le cas d'une gérante de rayon qui arrive au magasin à 7 h 15 tous les matins et qui ne se voit pas pénaliser pour autant. Elle rappelle que d'autres employées ont été renvoyées pour ce type de retard. En principe chaque retard est indiqué au dossier des employées et une telle mention, surtout si elle se répète, peut affecter leur évaluation annuelle et donc se répercuter sur l'augmentation salariale et bloquer la possibilité de poser une candidature lors de l'ouverture de postes.

Enfin, certaines répondantes ont souligné que leur employeur paraissait étrangement plus conciliant envers les employées ayant un statut étudiant qu'envers les travailleuses avec des enfants. C'est d'ailleurs une affirmation soutenue par Brigitte qui note que, « celles avec qui y vont être le plus accommodant [Wal-Mart] ce sont les étudiants, mais les monoparentales, moi, je trouve que pour elles c'est plus difficile ». Ayant également constaté ce déséquilibre, d'autres répondantes, telles qu'Ariel, entrevoient des pistes de solution pour contrer le problème des horaires et faciliter l'articulation famille-travail : « ils devraient mettre les étudiantes le soir et les fins de semaine, les parents le jour pour qu'ils soient avec leurs enfants [...] ». L'organisation des horaires en fonction des meilleurs blocs d'heures, selon les disponibilités des travailleuses, devait apparaître parmi les modifications à apporter au prochain contrat de travail pour l'une des succursales syndiquées, dont l'accréditation a été révoquée.

1.2. *L'épuisement physique et psychologique des travailleuses*

Si la charge horaire explique pour certaines la fatigue physique qu'elles ressentent au sortir de leur quart de travail, quelques-unes d'entre elles ont aussi mentionné la fatigue additionnelle engendrée par les exigences de flexibilité qu'elles doivent rencontrer à l'interne et qui visent à les rendre les plus polyvalentes possible. Non seulement, est-il fréquent qu'elles soient déplacées de lieu ou de postes de travail, ce qui demande une épuisante capacité d'adaptation, mais la charge régulière de travail est également fort exigeante. Cette situation entraîne ce que Rita appelle un « climat de déprime » dans le magasin. Pour Louise, qui dit passer sa journée à régler des problèmes, sa charge de travail demande beaucoup d'énergie et la prive d'une vie plus satisfaisante en dehors du travail : « Tu sors et tu as la tête grosse comme ça. C'est sûr qu'on ne peut pas sortir tous les soirs, je n'ai pas la vie sociale que j'aurais aimé avoir », regrette-t-elle. Pour la plupart d'entre elles, ce n'est pas seulement la vie sociale qui se voit affectée par la fatigue accumulée au travail, mais également leur capacité de correctement faire face à leurs obligations personnelles et familiales. Rita le constate notamment : « Ma vie continue après le magasin. Souvent, on va arriver à la maison, on est plus capable de rien faire. On est tellement fatiguée ». Pourtant, pour Rita comme pour d'autres femmes monoparentales rencontrées, elles ne peuvent échapper aux responsabilités qui doivent être assumées malgré le manque d'énergie. Aline le rappelle : « Être une mère c'est aussi un travail » qui laisse, faut-il ajouter, très peu de temps à soi.

C'est sans doute pourquoi, au-delà de la fatigue physique, certaines évoquent leurs conditions de travail comme portant atteinte à leur état de santé psychologique. Quatre répondantes ont dit avoir été victimes de harcèlement psychologique de la part de leur supérieure. Ainsi, Ariel a dû prendre un congé de maladie en raison de son état psychologique. Sujette à des crises de panique au moment d'aller au travail ou pendant ses quarts de travail, son médecin lui a prescrit des antidépresseurs ainsi qu'un arrêt de travail. Elle souligne qu'elle n'était pas la première de sa

région à être mise en arrêt selon les propos de son médecin : « j'étais la troisième femme qui était chez Wal-Mart que ce médecin *stop*pait, parce qu'elles étaient trop stressées ». Malgré cette récurrence, Ariel semble mal à l'aise ou incertaine à l'idée d'utiliser l'expression « violence psychologique » pour expliquer son rapport avec ses supérieures. Pourtant, ses crises de panique ont disparu peu de temps après son arrêt de travail. L'une d'entre elles confirme avoir également dû prendre un médicament sous ordonnance du médecin afin de l'aider à traverser l'épreuve difficile qu'a représentée la dénonciation du harcèlement psychologique qu'elle subissait de la part de sa supérieure. Elle se questionne d'ailleurs encore quant à son maintien à l'emploi de l'entreprise : « Je ne sais même pas pourquoi, j'ai gardé ma job ».

Quatre autres répondantes ont évoqué les diverses formes de chantage ou de menace exercées sur elles à propos de leur disponibilité. Rose raconte qu'en raison de douleurs physiques qui lui rendaient l'exécution de certaines tâches plus difficile, elle a été amenée à demander une réduction de ses heures de travail. À sa demande, sa supérieure lui répondait : « As-tu vraiment mal? »; « Est-ce que ça fait si mal que ça? »; « Avoir su j'aurais engagé une personne de plus... ». Pour Rose, l'attitude de sa supérieure constituait une atteinte à sa crédibilité et à son estime personnelle.

Plusieurs répondantes rapportent avoir été témoins de situations impliquant un manque évident de respect et d'empathie à l'égard de la main-d'œuvre. Ginette confirme que « Ça n'a pas d'allure. J'en ai vu bien des personnes, des hommes et des femmes pleurer en sortant [du bureau du personnel]. Des hommes, je n'en revenais pas. Je me disais, *oh my god*, c'est inhumain ». Quant à elle, Bélanda relate une situation particulière où « une employée se faisait cracher au visage sans que l'employeur ne prenne sa défense, il défendait le client. [...] C'est le non-respect total ».

Si de telles situations extrêmes peuvent causer un tort considérable aux employées directement concernées, Hélène rappelle, pour sa part, qu'en

raison du climat de travail qui prévaut, les travailleuses accumulent les frustrations : « Les inconvénients sont que je suis revenue souvent frustrée à la maison. Je te dirai que beaucoup de conjoints d'employées de Wal-Mart, ils vont appeler ça *Walmartte* ». Selon toute vraisemblance, la culture de l'entreprise et ses pratiques de gestion occasionnent un grand nombre de mécontentements et de désagréments qui ne s'estompent pas au retour des employées à la maison. Ceci met en évidence le fait que les espaces du travail salarié et de la vie personnelle ne sont pas hermétiques, même si la culture de l'entreprise tente de l'ignorer.

Enfin, plusieurs répondantes évoquent de façon récurrente l'insécurité financière liée à leur statut d'emploi et les difficultés qu'elles rencontrent pour équilibrer leur budget personnel ou familial. Ces contraintes financières accaparent psychologiquement les travailleuses qui ne bénéficient pas d'un nombre d'heures assurées par semaine, le statut à temps plein ne garantissant que 28 heures hebdomadaires, et 12 heures pour le temps partiel. Rita fait part de ce trac constant qui l'habite, tout comme ses collègues de travail. « Cela [la variation des horaires de travail] doit leur créer un gros stress économique [...] ce n'est pas évident l'anxiété parce que tu ne sais jamais si tu vas arriver », observe-t-elle. Malgré le fait qu'elles détiennent un emploi salarié, les conditions de travail qui leur sont imposées ne permettent pas de sortir de la précarité économique pour plusieurs d'entre elles, si ce n'est de la pauvreté. Il est certain qu'une telle situation engendre de sévères difficultés personnelles et psychologiques.

1.3. *La précarité financière*

Pour la majorité des répondantes, les préoccupations économiques engendrées par le faible revenu qui leur est assuré par l'employeur sont marquantes. Huit femmes sur les onze rencontrées dans le cadre de la présente étude assurent l'unique revenu de leur ménage et trois parmi

elles ont des enfants à charge. Or, comme le soutient Desrochers, le salaire d'un emploi à temps partiel et, dans le cas de Wal-Mart, même les 28 heures/semaine du statut à temps plein : « [...] ne couvre qu'une partie des besoins financiers d'une personne et/ou de sa famille; vu sous cet angle, le travail à temps partiel ne conviendrait qu'aux personnes qui ont d'autres sources de revenus ou qui bénéficient du soutien d'une ou d'autres personnes » (2000 : 65). Il n'est pas question de penser leur salaire comme un « revenu d'appoint » dans les circonstances, une conception qui, selon Desrochers (2000 : 65), n'a pas complètement disparu dans le cas du travail des femmes et qui peut être un élément d'explication du maintien des emplois au salaire minimum dans le commerce de détail.

L'arbitraire dans l'attribution des horaires et ses conséquences sur le niveau de vie des répondantes reviennent donc fréquemment dans les propos des interviewées puisque la variation du nombre d'heures allouées, nous l'avons déjà mentionné, a des effets directs sur leurs revenus. Lorsqu'elles assurent l'unique revenu du ménage, les répondantes appréhendent avec anxiété les périodes de moindre achalandage durant lesquelles des heures sont coupées. « Il y a des employés qui nourrissent leur famille avec ça, quand ils tombent à 28 heures par semaine, payées aux deux semaines [...], cela ne fait pas un gros revenu », souligne Hélène⁴⁸. Cependant, la variation du nombre d'heures attribuées peut être très importante, puisque durant les périodes de grande affluence les employées peuvent être appelées à faire des semaines de 40 heures et plus, pour ensuite revenir au minimum garanti par leur statut, soit 28 heures ou 12 heures hebdomadaires. Ginette se réfère à nouveau à la situation des femmes monoparentales

⁴⁸ Si l'on procède à un calcul à partir d'une moyenne des taux horaires que les informatrices ont dit avoir (hormis l'assistante-gérante qui a presque 2\$ de plus de l'heure que les autres dans l'échantillon qui ont toutes pour leur part occupé un poste de gérance durant leur carrière) pour un minimum de 28 heures semaines, comme cela pourrait être le cas en période de baisse d'achalandage, les payes hebdomadaires seraient d'environ 350 \$.

Chapitre III

pour décrire les conséquences de ces fluctuations « [...] elles n'ont pas de mari [ou de conjoint], elles ont des enfants à s'occuper et elles ont de la misère à arriver. Elles tombent avec 18 heures, tu ne peux pas vivre là-dessus ».

Horia et Louise expliquent que cette situation oblige certaines de leurs collègues soient à avoir deux emplois afin d'éviter la banqueroute dans les périodes de réduction drastique des heures de travail, ce qui engendre de lourdes conséquences sur la vie personnelle. Ceci permet de comprendre pourquoi la préoccupation première des travailleuses rencontrées reste de gagner suffisamment d'argent pour subvenir à leurs besoins et rencontrer leurs différentes obligations financières. Rita affirme devoir user de beaucoup d'imagination pour boucler ses fins des mois : « [...] je n'ai pas assez d'argent pour faire la commande, j'ai beau avoir fait tous les dépannages alimentaires [...] la cuisine communautaire en groupe, j'ai tout fait ça moi ». Aline avoue avec malaise devoir utiliser les allocations gouvernementales allouées pour ses enfants pour assurer la survie de sa famille, « [...] c'est [les allocations] supposé d'être pour les enfants, mais en gros dans la vie, ce n'est pas ça qui arrive. C'est pour les comptes, la commande et puis tout le reste ». Les préoccupations financières, « [...] ça occupe pas mal les pensées. Tu es toujours en train de calculer », souligne-t-elle.

Plusieurs répondantes se demandent « comment font-elles pour arriver les femmes monoparentales? ». Bélinda croit que « [...] si tu es une mère célibataire ou que c'est le salaire principal, tu ne peux pas vivre avec un salaire de Wal-Mart; c'est pratiquement impossible ». Ariel tient des propos semblables : « [...] tu ne peux pas vivre seule et travailler chez Wal-Mart à temps partiel, c'est impossible ». Pourtant, il semble que la proportion de femmes vivant seules ou étant cheffes de famille soit significative dans les différentes succursales. Leur nombre doit être important puisque toutes les répondantes y font référence.

Pour certaines travailleuses, dont Ginette, Jocelyne, Hélène, Brigitte et Rose, leurs motivations personnelles à trouver un emploi et à retourner

sur le marché du travail après s'être occupées des enfants, étaient liées soit à l'acquisition d'une autonomie économique plus importante soit à l'ajout d'un revenu à celui du conjoint. Ginette précisera : « [...] mon conjoint, il fait le triple de mon salaire. C'est plus pour mes dépenses personnelles, je peux l'aider à payer les comptes, ce qui est tout à fait normal ». La situation plus confortable de cette répondante ne reflète pas tout à fait celles des autres informatrices qui avaient pourtant au départ des motivations similaires dans leur quête d'emploi. Le témoignage de Rose est intéressant à cet égard lorsqu'elle affirme que son salaire « n'est pas absolument capital » [...] je sais que mon mari serait capable de payer au complet nos dépenses, mais on serait serré à l'os. Alors ce n'est vraiment pas loin d'être capital mon salaire ». Plusieurs ménages à deux revenus continuent d'éprouver des difficultés financières. Jocelyne, Hélène et Brigitte ont souligné que leur situation familiale s'est drastiquement transformée depuis leur embauche chez Wal-Mart : elles se sont séparées ou divorcées de leur conjoint, de sorte que leur « revenu d'appoint » est devenu le salaire principal. Pour Jocelyne sa séparation a signifié un important changement de statut économique, l'obligeant à vivre en colocation avec sa fille, maintenant jeune adulte. En effet son revenu n'était pas assez important pour lui permettre de rencontrer ses obligations mensuelles auxquelles s'ajoutent les dettes contractées par suite de son divorce. L'insécurité financière fait partie également du quotidien de Bélinda, Aline, Ariel et Rita. Chacune d'elles affirme que leur salaire est essentiel à leur survie. Hormis Bélinda qui travaille à temps plein et vit en couple, les trois autres salariées occupent des postes à temps partiel dont le nombre d'heures attribuées n'est ni assuré ni constant, comme pour la grande majorité des employées. Ce qui fait dire à Aline, « C'est sûr qu'il y a des mois, des temps de l'année plus durs que d'autres, cela dépend du nombre d'heures que tu fais par semaine ». Ariel mentionne avoir habité en colocation ou en couple depuis qu'elle travaille chez Wal-Mart : « [...] tu ne peux pas vivre seule et travailler là, à temps partiel, c'est impossible. Pour t'aider avec les enfants, il faut des allocations, tu ne peux pas tout payer toute seule ». Il n'en demeure pas moins que celles qui sont cheffes de famille ou célibataires n'ont d'autres

choix que de « faire avec » et de s'adapter en conséquence. Rita conclut, pour sa part, que le salaire « comble une partie de mes dépenses, mais ce n'est pas assez suffisant. Je dois par contre me contenter de ça ».

C'est ce que font aussi Louise, Brigitte et Horia, au service de Wal-Mart en moyenne depuis 16 ans et qui, en dépit de leur ancienneté au sein de l'entreprise, disposent d'un salaire annuel qui oscille entre 22 000 \$ et 30 000 \$. Si l'on considère que le seuil du faible revenu pour une personne seule s'établit autour de 20 000 \$, la situation financière de ces trois travailleuses ne peut être qualifiée d'aisée, bien qu'elles arrivent à équilibrer leur budget mensuel. Comme le remarque Horia, « Je ne roule pas sur l'or, mais je paye mes comptes et je suis bien heureuse ».

La garderie est un poste de dépense très important pour les travailleuses ayant des enfants à charge. Au-delà du service public de garde ou de celui offert par l'école, celles qui ont des quarts de travail en soirée et en fin de semaine doivent trouver des ressources alternatives pour rencontrer les exigences de leur horaire. Plusieurs répondantes considèrent ne pas avoir les moyens de payer cette dépense additionnelle qui représente une ponction substantielle dans leur salaire. C'est le cas d'Aline qui considère ne pas pouvoir « travailler de soir ni la fin de semaine parce que je n'ai pas de gardienne et parce que je n'ai pas le budget. Je travaille, mais cela me coûte trop cher de garderie pour ce que je gagne au final ». Pourtant, comme les autres, elle sait que si elle ne se rend pas disponible en tout temps son emploi peut être menacé. Brigitte confie avoir dû payer plus que la totalité de son revenu hebdomadaire à quelques reprises pour assurer la garde de sa fille. Par chance, ajoutera-t-elle, à cette époque, elle partageait les autres dépenses familiales avec son conjoint. Il demeure qu'une situation comme celle-là est fort paradoxale : le salaire permet à peine, voire ne permet pas, de compenser les frais engagés pour se maintenir au travail. Selon Jocelyne, de telles situations poussent les cheffes de famille vers l'aide sociale, comme ce fut le cas d'une de ses collègues de travail, cheffe d'une famille de deux enfants qui s'est trouvée

dans l'incapacité de rencontrer l'horaire qui exigeait d'elle une présence en magasin à 7 heures du matin.

Ces témoignages des répondantes révèlent clairement qu'il n'est pas possible de passer outre les responsabilités familiales qui incombent en priorité aux femmes dans le cadre d'une étude sur la situation des travailleuses, et ce, dans le contexte d'une économie libéralisée qui considère la main-d'œuvre comme interchangeable et fait silence sur leurs obligations familiales. Qu'il s'agisse de l'instabilité engendrée par les horaires, du sentiment d'épuisement physique ou psychologique ressenti par les travailleuses ou encore des tracas induits par leur situation financière, et quels que soient leurs statuts d'emploi ou familial, il apparaît que les conditions de travail offertes aux employées que nous avons rencontrées ne leur permettent pas de s'extraire de la précarité économique et dans certains cas, de satisfaire adéquatement leurs besoins de base. Elles se sentent dans l'obligation de répondre aux exigences de leur employeur qui pourtant perpétue le cercle vicieux de l'exploitation dont elles ne peuvent s'extraire.

Plusieurs d'entre elles considèrent en effet que leur emploi chez Wal-Mart est la seule avenue qui s'offre à elles et qu'elles doivent, par conséquent, « se contenter de ce revenu » et, plus largement, des conditions de travail qui leur sont imposées. Parmi les répondantes aucune n'a envisagé la possibilité de chercher un autre emploi qui pourrait ultimement avoir des impacts moindres, voire positifs sur leurs conditions de vie. La façon dont elles parlent de leur travail et de leur vie laisse voir leur impuissance face aux exigences posées par l'entreprise. Se considérant « chanceuses » d'avoir un emploi⁴⁹ dans le contexte actuel du marché du travail, elles refusent à engager des recherches pour trouver un emploi ailleurs.

⁴⁹ À titre d'information, sur les onze femmes rencontrées dans le cadre de cette recherche, quatre ne sont plus à l'emploi de Wal-Mart, dont une qui quittait en raison de la fin de ses études.

2. Les espaces sexués de travail : la ségrégation horizontale

La division sexuelle du travail, rappelons-le, façonne les rapports sociaux à partir d'un principe de séparation qui distingue les travaux de femmes de ceux des hommes, et à partir d'un principe de hiérarchie qui accorde une valeur supérieure aux travaux des hommes au détriment de ceux accomplis par les femmes (Kergoat, 2009). Or, l'assignation « naturalisée » des femmes à la sphère privée et à la prise en charge des enfants, sans être nommée en ces termes par les informatrices, est perçue comme une source de discrimination systémique à l'endroit des femmes. Leur constante évocation de la situation des femmes monoparentales en est l'exemple probant. Ce principe de séparation n'agit pas seulement au niveau d'une assignation différenciée des tâches et des responsabilités dans la vie privée, elle structure également l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Considérée alors comme ségrégation* horizontale, celle-ci introduit une répartition sexuellement différenciée des espaces de travail fondée sur une présumée complémentarité entre les sexes. Cette logique sous-tend que, plus minutieuses, les femmes auraient plus d'habiletés pour disposer les produits sur les étagères ou pour confectionner des démonstrateurs de vêtements, tandis que les hommes posséderaient la force physique nécessaire pour soulever des charges dans l'entrepôt.

Chez Wal-Mart, plusieurs femmes se retrouvent à la manutention. Toutefois, l'assignation des tâches et des espaces de travail en fonction du sexe demeure un principe organisationnel fort important qui n'est pas remis en question pour autant par la majorité des répondantes. Hormis les sports, l'automobile et l'électronique où se retrouvent certains hommes, les postes de services à la clientèle dans les différents départements sont majoritairement occupés par des femmes. Elles sont aussi surreprésentées aux caisses, tandis que les hommes sont majoritairement assignés à la réception des marchandises et à l'entretien des édifices. La constance de cette répartition des tâches et des lieux de travail en fonction du sexe est relevée par Rita qui constate

qu'elle ne côtoie pas de collègues masculins sur le plancher ni même lors de ses périodes de pause. Rose ajoute que les gérants du personnel se montrent peu enclins à préconiser des changements pour atténuer une telle division du travail et s'opposent, par exemple, à transférer des hommes qui travaillent à la réception des marchandises à un poste de service à la clientèle⁵⁰.

Bélinda, qui travaille dans un département majoritairement masculin, est l'unique répondante à avoir explicitement mentionné avoir été pénalisée en raison de son sexe. Elle considère, en effet, ne pas avoir eu le même accès que ses confrères à la formation qui lui permettrait d'exécuter avec plus d'efficacité et moindre effort son travail. Bien qu'entrée en fonction au sein de son département depuis près d'un an, elle est toujours en attente de la formation qui lui permettrait de manier les élévateurs électriques pour monter et descendre les marchandises des étagères de l'entrepôt. À défaut de cette formation, elle demeure contrainte d'exécuter ces tâches « à bras » dans des conditions moins sécuritaires. Cette contrainte la rend non seulement moins efficace et productive que les hommes de l'entrepôt qui ont déjà reçu la formation, mais la pénalisera également au moment de son évaluation annuelle : « j'imagine que pour eux autres [ses collègues masculins], il aurait fallu que je sois un garçon ».

Dix des répondantes ne considèrent pas que cette division sexuelle du travail puisse être un véritable objet de contestation. Elles en viennent à penser que cette division est logique et n'interfère pas avec leurs conditions d'emplois. À ce propos, Ariel juge que ses collègues masculins : « ont les mêmes avantages que nous [les collègues féminines]. Je ne vois pas ce qu'il y a de différent ». Horia partage cette

⁵⁰ Par contre, il importe de noter que trois des informatrices occupent des lieux de travail « non-traditionnels ». Deux ont un emploi à la réception de la marchandise et une autre dans le département de l'automobile. Il apparaît donc possible, du moins pour les femmes, de surmonter la ségrégation sexuée des tâches et des lieux de travail qui est établie.

impression, selon elle « [les femmes et les hommes] sont respecté[e.]s de la même manière, mais [elles et] ils ne font pas le même travail. [...] Il n'y a pas de problème avec ça ». De même pour Rita, il est normal que les hommes se retrouvent majoritairement « dans les départements où il y a besoin de plus de force physique », dans l'entrepôt tout particulièrement. Dans les faits, il s'agit d'une contradiction, puisqu'elle est elle-même appelée à monter à plusieurs reprises sur un escabeau avec de grosses charges lorsqu'elle travaille dans le rayon de la vaisselle. C'est aussi le cas de Jocelyne qui doit lever seule les gros gallons d'huile et les pièces de voitures sur les étagères de son rayon. Pour autant, cela ne suffit à les amener à remettre en question la division sexuelle des postes de travail ou à s'interroger sur les conséquences de cette situation sur leurs conditions salariales. Quelques-unes y voient d'ailleurs des avantages. C'est le cas d'Ariel qui apprécie recevoir de l'aide pour la manutention de lourdes charges aux caisses, « elles [les gérantes des caisses] vont appeler un homme pour venir le lever [le produit], si par exemple ton outil pour *scanneur* ne fonctionne pas ».

Il est certain que si ce recours à la « force » masculine est interprété comme un allègement de leur tâche, il est peu probable qu'elles s'y arrêtent pour en questionner le bien-fondé. Il est tout aussi envisageable qu'en l'absence de véritables échanges avec leurs collègues masculins, elles ne soient pas en mesure d'évaluer si cette division se répercute sur leurs conditions salariales ou encore si ces derniers bénéficient d'un statut moins précaire. Dans les faits, peu de répondantes sont en mesure de juger s'il y a ou non une discrimination salariale entre elles et leurs contreparties masculines. Le salaire des personnes à l'emploi de Wal-Mart est un sujet tabou, en effet, seules les supérieures ont accès à cette information au moment de procéder à l'évaluation annuelle du travail de chaque employée.

Ceci n'empêche pas Bélinda et Louise de soupçonner que des différences salariales puissent exister entre les femmes et les hommes. « Dans l'attribution des tâches, je ne pense pas qu'il y ait de différence,

mais je pense qu'au niveau du salaire : oui », affirme Louise. Pour sa part, Bélanda remarque « [...] qu'il y a des hommes qui vont entrer au magasin, ils vont faire plus de salaire que moi et pourtant, ils ont un emploi équivalent. Ce n'est pas vrai que c'est l'équité, ce n'est pas vrai du tout ».

Cette impression a été corroborée, dès les années 1995, par une étude confidentielle réalisée en 1995 par le cabinet juridique AkinGump Strauss Hauer et Feld pour le compte de Wal-Mart. L'étude révélait que les hommes étaient beaucoup plus nombreux dans les postes mieux rémunérés de l'entreprise. Ils gagnaient, en moyenne, 19% de plus que les femmes, alors que les employés payés à l'heure empochaient 5,8% de plus que leurs contreparties féminines (Greenhouse, 2010). L'étude révélait par ailleurs que près du tiers des hommes (29%) était assigné au déchargement des produits dans les entrepôts et bénéficiait, en tel cas, d'un avantage salarial de l'ordre de 20% en moyenne. Par ailleurs, plus de 50% des employées féminines étaient cantonnées dans un poste de caissière rémunéré au salaire minimum (Greenhouse, 2010). Selon les porte-parole de l'entreprise : « [...] *there can be innocent reasons for the types of disparities found by Akin Gump Strauss Hauer and Feld. For example, women might apply disproportionately to be cashiers and men disproportionately to work in receiving* » (Greenhouse, 2010). L'entreprise utilise ici une justification naturaliste qui prône la complémentarité des rôles et fonctions entre les femmes et les hommes plutôt que l'égalité pour justifier une division horizontale du travail qui sert ses intérêts et lui permet ainsi de faire des économies en profitant des travailleuses. À l'époque, la firme avait fait un ensemble de suggestions invitant l'entreprise à modifier ces pratiques qui seront au cœur du recours collectif intenté pour discrimination par Dukes et ses collègues.

Ces travailleuses de Wal-Mart ont porté ce qui a été qualifié par l'*Impact Fund*⁵¹ comme étant le plus important cas de recours collectif contre une entreprise privée aux États-Unis en vertu du *Civil Rights Act* de 1964. La plainte déposée par Betty Dukes et cinq de ses collègues féminines, en juin 2001, devant un tribunal fédéral alléguait que Wal-Mart agissait de façon discriminatoire envers elles à trois niveaux : le salaire, les promotions et la formation⁵². En avril 2003, après avoir recueilli une centaine de témoignages permettant de soutenir l'assertion qu'il y avait effectivement une culture d'entreprise sexiste chez Wal-Mart, ces travailleuses ont demandé à la cour de leur accorder un recours collectif au nom des 1,6 million de travailleuses états-uniennes, anciennes et actuelles à l'emploi de Wal-Mart entre 1998 et 2001. Celui-ci sera accordé en juin 2004⁵³. On faisait état du fait que la situation des six femmes impliquées représentait une réalité partagée de discrimination sexiste pratiquée à l'endroit de toutes les employées de l'entreprise. Après des victoires partielles dans les différentes instances judiciaires, c'est en juin 2011 que la Cour suprême des États-Unis a rendu sa décision à la majorité des juges et bloqué le recours collectif. Selon le juriste Desmarais (2011), les juges minoritaires ont pourtant relevé dans leur dissidence « [qu']il y avait suffisamment de preuves de tels problèmes [discriminations sexistes] chez Wal-Mart où, au moment de la requête, les femmes occupaient 70% des emplois avec seulement 30% de femmes parmi les cadres [...] ». La juge Ginsburg notait, pour sa part, que « [...] la preuve statistique et les témoignages individuels démontraient qu'un biais discriminatoire de genre imprégnait la culture corporative de Wal-Mart [...] ». Ce jugement, il va sans dire, aura des effets considérables aux États-Unis rendant encore plus difficile « la lutte contre la discrimination par la voie du recours

⁵¹ Impact Fund est un groupe de juristes en faveur du droit social. Pour plus d'informations à son sujet voir : <http://www.impactfund.org>.

⁵² Pour un résumé intéressant de cette cause, voir : « Wal-MartWatch, BETTY v. GOLIATH. A History of *Dukes v. Wal-Mart* », novembre 2006, 13 pages. En ligne : http://Wal-Martwatch.com/img/blog/dukes_backgrounder.pdf.

⁵³ Pour plus d'informations, le site officiel du recours collectif est le suivant : www.Wal-Martclass.com.

collectif » et « en obligeant les plaignants [et les plaignantes] à faire une certaine preuve d'un dommage collectif (*common*) dès la demande d'autorisation d'exercer le recours » (Desmarais, 2011).

Lors de nos entrevues, seules six des répondantes nous ont confirmé avoir entendu parler de ce recours collectif et de ses enjeux. Pour cinq d'entre elles, il leur apparaissait possible, à la lumière de ce recours, de soupçonner qu'une culture d'entreprise sexiste marquait également les relations de travail dans les Wal-Mart du Québec. Bélinda faisant ici figure d'exception, les cinq autres répondantes affirmaient cependant ne pas être en mesure de confirmer l'existence de telles pratiques discriminatoires au regard de leur propre expérience de travail, leur appréciation de la situation étant basée sur des récits entendus de la part de collègues. Pourtant au niveau de leur propre expérience, elles pourraient non seulement remettre en question l'échelle de leur rémunération, mais également se demander pourquoi les postes qui leur sont assignés sont les plus directement touchés par les exigences de flexibilisation de l'employeur : leur présence aux caisses, tout comme dans les différents rayons étant soumise à des fluctuations d'horaires ajustés sur les périodes d'achalandage en magasin. Ce sont également ces postes, majoritairement à temps partiel, qui seront les plus touchés par la flexibilisation et les déplacements de lieux et de tâches pendant un quart de travail.

Enfin, la distance qui sépare la perception des répondantes au sujet de la ségrégation horizontale en fonction du sexe et les faits avérés par différentes études démontrent à quel point les effets d'une socialisation traditionnelle, donc non critique des rôles de sexe, agissent comme un écran pour elles. La principale préoccupation de ces travailleuses est leur survie économique et celle de leur famille, ce qui les incite à accepter des conditions de travail dont les effets sur la qualité de leur vie personnelle, familiale et sociale sont minimisées.

3. La hiérarchie des postes en fonction du sexe : la ségrégation verticale

Corollaire du principe de séparation horizontale, la division verticale sexuelle du travail génère une hiérarchisation sexuée des postes étroitement associée au degré de pouvoir qui en découle. Cette ségrégation verticale sexuée des statuts et des fonctions dans l'entreprise reflète une conception patriarcale de la division sexuelle du travail difficile à modifier. Celle-ci accorde une valeur plus importante aux postes occupés par les hommes (Kergoat, 2009) tout en jugeant ces derniers plus habilités à les occuper.

L'étude menée par AkinGump Strauss Hauer et Feld à la demande de Wal-Mart, en 1995, démontrait effectivement que les hommes – en plus d'avoir de meilleures rémunérations – avaient 5,5 fois plus de chances d'être promus cadres que les femmes au sein de l'entreprise (Greenhouse, 2010). Selon toute évidence, cette disparité fondée sur le sexe dans l'octroi des promotions ne semble pas s'être amenuisée depuis lors dans les succursales du géant aux États-Unis si l'on se base sur les termes du recours collectif intenté en 2001 par Dukes et ses collègues, puisque l'un des points en litige concernait justement l'iniquité de l'accès à des promotions au sein de l'entreprise. Pour Horia, une telle dynamique sexiste se reproduit jour après jour puisque les hommes ont davantage tendance à mettre un des leurs en poste : « C'est officiel, les gérants, ils montent les hommes pas les femmes », soutient-elle, avant d'ajouter : « la journée où il va y avoir plus de femmes gérantes, cela va s'égaliser. Les premières femmes qui vont arriver, elles vont en mettre des femmes en poste ».

En 2010, l'entreprise créait un Comité « Wal-Mart au féminin », pour :

[...] appuyer l'avancement des femmes à des postes de gestionnaires sur le terrain et [pour] offrir à ses membres des ressources en matière de réseautage, d'éducation et de perfectionnement». Selon les chiffres officiels de l'entreprise, 49%

des postes de gérants seraient occupés par des femmes et la proportion serait de 30% pour les gérants principaux (Wal-Mart, 2012 : c.)

L'organisation hiérarchique fonctionne de telle façon qu'au bas de l'échelle se retrouvent les personnes responsables du service à la clientèle (commis) et les caissières, suivies de près (avec 0,90\$ d'augmentation de salaire) par les personnes gérantes de rayon ou des caisses; ensuite par les assistantes-gérantes et, finalement, par la responsable de la gérance du magasin.

Parmi toutes les répondantes de l'échantillon, seules deux ont entendu parler de la création du comité « Wal-Mart au féminin » et une seule a participé à quelques rencontres; c'est dire que l'existence de ce comité n'est pas très publicisée ou n'a pas suscité beaucoup d'intérêt. Lors de ces rencontres, les femmes présentes (majoritairement des travailleuses établies dans des postes hiérarchiquement élevés, selon Jocelyne) ont tenté d'identifier les facteurs responsables de la faible proportion de femmes au sein des postes de direction, tandis qu'elles demeurent cantonnées en forte majorité dans les postes les moins bien rémunérés, plus précaires et davantage assujettis aux exigences de flexibilité posées par l'employeur. D'après ce qu'elle en sait, elle juge que l'employeur n'a fait aucun effort pour apporter des solutions à caractère systémique à cette situation. Dans les circonstances, Jocelyne accorde une plus grande confiance au syndicat pour changer les choses et, surtout, pour aborder la question des horaires afin de favoriser une meilleure articulation famille-travail.

Malgré les affirmations de l'entreprise, le constat qui se dégage des témoignages des répondantes reste peu convaincant. Au niveau provincial et national, à la connaissance de Louise et de Bélinda, le poste de gérant de district pour la province n'a été occupé qu'une seule fois par une femme, tandis qu'aucune femme n'occupe un poste de décision au bureau chef national à Toronto. « Ce sont des postes hiérarchiquement

importants, c'est là que les décisions se prennent » et il n'y a pas de femme, souligne Louise.

De même, pour l'ensemble des succursales au Québec, seulement deux des 54 magasins auraient une femme gérante à leur tête, ce qui ramène le pourcentage des « gérants principaux » à 3,7% par rapport aux 30% avancés par l'entreprise dans son rapport⁵⁴. La donnée fournie par Wal-Mart inclut probablement dans la catégorie « gérants principaux » la « forte proportion de femmes » occupant le poste d'assistante-gérante, car, comme le souligne Louise, Wal-Mart aux États-Unis a mis en place des pratiques de promotion des femmes et des « minorités » :

Wal-Mart has told its 50,000 managers to promote more women and minorities, with 15 percent of managers' bonuses tied to achieving diversity goals. Women now [2010] hold 45,8 percent of assistant store manager positions — a pipeline to higher-level jobs — up from 39,7 percent five years ago [...] (Greenhouse, 2010).

Or, si l'on considère le taux horaire du salaire de Louise, en prenant en compte son ancienneté à l'emploi de Wal-Mart et les responsabilités de gérance qu'elle assume, il devient évident que les postes d'assistantes-gérantes n'offrent pas une rémunération très intéressante.

Sur sa page officielle, le géant affirme que « La mobilité de carrière est légendaire chez Wal-Mart » (2012 : f.) Or, si cinq d'entre elles affirment ne pas avoir eu conscience de traitements différenciés entre les femmes et les hommes dans leur succursale pour l'obtention d'un avancement, les propos des autres répondantes tendent à démontrer le contraire, du moins en ce qui a trait à l'avancement des femmes au sein de l'entreprise.

⁵⁴ Selon nos recherches, il n'a pas été possible de contre-vérifier avec les chiffres officiels de Wal-Mart le nombre exact de femmes qui occupent le poste de gérante de magasin au Québec.

En effet, trois d'entre elles reconnaissent que les hommes occupent la grande majorité des postes de direction et que l'accès à des promotions est affecté par la culture sexiste de l'entreprise, sans pour autant que cela ne semble poser problème à leurs yeux. Les autres répondantes associent plus ouvertement cette situation à de la discrimination et notent que certains types de postes de gérance sont plus souvent attribués à des femmes que d'autres, et que les décisions à cet égard sont souvent prises en fonction de l'importance accordée aux responsabilités qu'ils impliquent. Comme le rappelle Bélanda, « Les gérantes de rayon, c'est presque juste des femmes; mais dans le fond un gérant de rayon c'est un commis avec plus de responsabilités », tandis que les autres postes de direction plus valorisés sont significativement moins occupés par des femmes. Pour Louise, comme pour les deux autres qui dénoncent pourtant le sexisme de l'employeur dans l'allocation des responsabilités, une telle situation trouverait son explication dans les exigences d'horaires liées au poste de gérant de magasin :

[les] assistantes-gérantes font entre 40-45 heures par semaine. Mais le gérant de magasin, il peut faire facilement 60 heures et plus. Durant la période d'inventaire, il peut être au magasin 14 heures par jour et six jours par semaine.

Ainsi, deux types d'interprétation peuvent être appliqués aux propos de répondantes. D'une part, les explications avancées par Louise font état d'une intériorisation des discours naturalisant les différences sexuelles, notamment en ce qui a trait aux désirs, besoins et attitudes des femmes. Même si, selon Louise, il s'agit d'une discrimination envers les femmes et que leur présence en plus grand nombre permettrait « d'établir un équilibre » au sein de la direction, elle considère qu'en raison de la prédominance de l'aspect social dans leur vie, les femmes sont moins portées vers ce type de responsabilités professionnelles très accaparantes. Elle affirme que les femmes, à l'inverse des hommes, ont davantage besoin de réseaux sociaux ou de divertissement, ce qui

expliquerait le fait qu'elles soient « naturellement » moins intéressées par le poste de gérance.

D'autre part, les propos de Bélinda et d'Horia semblent reposer sur une perspective plus terre à terre. Elles évoquent les contraintes systémiques liées aux responsabilités sociales des mères qui occupent une place importante, voire prédominante, dans la vie de plusieurs d'entre elles. Horia note que « [...] la madame a deux enfants, elle perd deux années chez Wal-Mart, le monsieur il n'en perd pas. Il monte plus vite qu'elle ». Bélinda évoque, pour sa part, « qu'avec un enfant en bas âge sur les bras, la mère monoparentale, je ne suis pas certaine [...] qu'elle pourrait arriver à tout concilier avec les horaires hebdomadaires d'un poste de gérance du magasin ».

Au-delà des contraintes d'horaire associées au poste de gérance, Horia identifie la mobilité réduite des femmes, notamment les mères ayant des enfants en bas âge, comme un important facteur d'exclusion du poste de gérante de magasin. L'entreprise, note-t-elle, exige que la formation permettant d'accéder à un poste de gérance soit effectuée dans un établissement autre que celui auquel la travailleuse est rattachée. Elle ajoute également que l'entreprise préconise une rotation des personnes assumant la gérance des magasins tous les quatre ans, ce qui peut entraîner des déménagements liés à des changements réguliers de région. Horia conclut que « Les hommes, ils ont plus de facilité à se faire transporter sur un bord et sur l'autre ». Hélène pense que les récentes actions mises en branle par l'entreprise – découlant directement, selon elle, des conséquences du recours collectif mené par Dukes et ses collègues – devraient permettre de recruter plus de femmes, même si elle affirme, de manière implicite, que les femmes sont « moins logiques pour être *boss* », et donc moins douées que les hommes. Ce à quoi réplique Horia, en affirmant que de toute évidence, ce serait « plus humain une femme comme gérante. [...] Elle est plus côté cœur et l'homme serait plus côté tête ». Ces perceptions contradictoires n'empêchent pas le fait que neuf répondantes sur onze affirment entrevoir une possibilité de carrière

et aspirent à des promotions. Cependant, au regard des données statistiques et des témoignages, la probabilité qu'elles bénéficient d'une importante promotion est malheureusement bien mince.

Enfin, malgré que le fait que certaines reconnaissent le caractère systémique des contraintes matérielles liées à la progression verticale des femmes dans l'entreprise, leurs discours démontrent qu'elles continuent d'être habitées par une conception essentialiste qui différencie les femmes et les hommes dans leur capacité et dans leur désir d'occuper des postes de responsabilités. Bélinda note qu'il existe encore une conception selon laquelle « [...] les filles qui occupent un emploi le font juste pour payer leurs petites dépenses ». Cette affirmation contredit totalement la situation des répondantes rencontrées pour qui l'accès à un salaire constitue une question de survie dans la majorité des cas. Or, le cantonnement des femmes dans certains types de postes, en raison de la ségrégation horizontale et verticale, leur donne accès à un revenu nettement insuffisant pour leur permettre d'échapper à la précarité économique. Comme il a été mentionné par Louise, seule une progression hiérarchique verticale dans l'entreprise est susceptible de leur assurer une plus grande sécurité, tant en termes de stabilité d'emploi que de revenus.

Le recours à la notion de division sexuelle du travail permet de démontrer combien celle-ci affecte, souvent à leur insu et de plusieurs manières, les conditions de vie des travailleuses. Cette division les maintient dans un état de vulnérabilité et dans une situation de précarité qu'elles sont souvent elles-mêmes amenées à accepter comme étant normale, ne disposant pas des outils et des prédispositions nécessaires qui les amèneraient à juger autrement la situation. Parmi les principales difficultés soulevées directement ou indirectement par les répondantes, la gestion arbitraire des horaires de travail, l'épuisement physique et psychologique ressenti par plusieurs d'entre elles, la configuration du travail dictée par la hiérarchie et la ségrégation horizontale et verticale sexuées des tâches et des statuts de travail perpétuent et reconfigurent,

au bénéfice de l'entreprise, les discriminations systémiques à l'endroit des femmes.

De telles conditions peuvent leur être imposées d'autant plus facilement que la majorité d'entre elles n'entrevoient pas d'autres issues à leur situation d'emploi. Elles restent habitées par une vision différentialiste quant à la place et les fonctions que les femmes sont à même d'occuper, tant au sein de la famille que du marché du travail. Tout comme les contraintes économiques, ces représentations les rendent quelque peu otages. Ainsi elles restent, pour la majorité, peu disposées à la contestation puisque les tensions, les discriminations rencontrées sur le marché du travail sont interprétées comme dans la « nature des choses » et allant de soi. N'entrevoyant pas la possibilité d'améliorer leur situation, elles fondent peu d'espoir dans l'action collective pour la changer. Pour les autres, la rigidité et l'intransigeance de l'employeur leur apparaissent comme un mur difficilement franchissable et toutes considèrent le secteur du commerce de détail comme l'un des seuls débouchés d'emploi accessibles dans leur cas.

Vraisemblablement, leur profil personnel conjugué à leurs conditions de travail constitue un carcan qui les limite dans leur mode de participation au marché du travail et renforce la vulnérabilité et la précarité qui les empêchent d'entrevoir autrement leur avenir professionnel. Ainsi, avec Desrochers (2000 : 200), nous soutenons que l'importance du travail atypique, ses caractéristiques et les perspectives d'avenir qui y sont liées constituent un sérieux obstacle à « l'avènement d'une véritable égalité des femmes et des hommes dans l'emploi ». En l'occurrence, il apparaît que, pour court-circuiter – sinon stopper – l'augmentation du pouvoir des entreprises sur la main-d'œuvre dans le commerce de détail, il faille, au préalable, effectuer un travail de sensibilisation auprès des femmes qui y travaillent. Il importe ainsi de les amener non seulement à voir l'intérêt de l'action collective pour défendre leurs droits, mais encore les convaincre de leur propre valeur en tant que travailleuses.

Chapitre IV

CONTRER L'ORGANISATION COLLECTIVE : L'ANTISYNDICALISME DE WAL-MART

Les relations entre Wal-Mart, ses employées et le syndicat sont conflictuelles. Tandis que l'employeur peut se réjouir du résultat des luttes contre la syndicalisation, les employées impliquées de près ou de loin avec les TUAC vivent de profondes déceptions et désillusions face à l'impossibilité d'établir un dialogue et un rapport de force avec l'employeur.

Les luttes menées par les travailleuses⁵⁵ de Wal-Mart sont impressionnantes. Il importe ici d'aborder ce sujet, car elles se sont investies corps et âme dans ce combat avec l'intention d'améliorer leurs conditions de travail, mais surtout leurs conditions de vie en tant que salariées. Il est de notoriété publique que l'entreprise s'est opposée

⁵⁵ Selon les témoignages recueillis, les personnes ayant mené les campagnes de syndicalisation et les équipes de déléguées syndicales étaient à très forte majorité formées de femmes, soit quatre femmes pour un homme.

systematiquement aux tentatives de syndicalisation de ses différentes succursales. À Jonquière, Gatineau et Saint-Hyacinthe⁵⁶, d'importantes batailles juridiques se sont échelonnées sur des plusieurs années. Les conséquences ont été multiples, les ressources financières du syndicat ont été épuisées, tout autant que l'énergie des syndiquées. Les divisions entre les employées ont été mal ressenties et les craintes quant aux éventuelles représailles de l'entreprise face à l'adhésion à une cause syndicale ont été attisées. Ces menaces ont été mises à exécution à Jonquière et à l'atelier de l'automobile de Gatineau. En effet, il n'existe aucune ambiguïté dans le message de l'employeur : il est prêt à tout pour contrer la syndicalisation :

[...] il y a bien une chose qu'on ne trouvera pas dans l'univers créé par Sam Walton : un syndicat. Depuis sa fondation de l'entreprise, le mot est tabou. Si les concurrents sont de simples adversaires, le syndicat est l'ennemi. [...] 24 heures sur 24, une ligne téléphonique est à disposition des managers : au premier signe indiquant une tentative d'organisation, ils doivent appeler ce numéro « aussi rapidement que possible » (Biassette et Baudu, 2008 : 179-80).

Dans le cadre de la présente section, il sera question, dans un premier temps, d'explorer les raisons et les intérêts concrets à l'origine des campagnes de syndicalisation menées par les travailleuses; dans un deuxième temps, nous aborderons le vécu syndical des femmes rencontrées et, dans un troisième temps, nous examinerons les difficultés liées à la syndicalisation (outre l'antisindicalisme de Wal-Mart), ainsi que les avenues proposées dans le but d'améliorer les conditions de travail et de vie des employées, malgré les défaites de la syndicalisation dans leur milieu de travail.

⁵⁶ Yvon Bellemare, le président du local 501 des TUAC, affirmait, en 2005, à la suite de l'accréditation syndicale de Saint-Hyacinthe qu'une douzaine de campagnes seraient en cours dans la province de Québec (Desrosiers, 2005).

1. La syndicalisation : une nécessité

Les exigences de flexibilité imposées par l'employeur à ses travailleuses ainsi que les moyens limités dont disposent les employées pour formuler une demande ou porter une plainte pourraient d'ores et déjà représenter des motifs suffisants à l'appui d'une demande d'accréditation syndicale. Les répondantes ont ainsi fait état d'un nombre important de situations pouvant justifier la présence d'un syndicat⁵⁷.

Pour Horia, la situation est assez simple, et malgré le fait que Wal-Mart, sur la page de son site affirme que « Le respect de la personne est la pierre angulaire de notre identité », les répondantes disent que « ça en prend un [syndicat], ça en prend un pour protéger contre les injustices qui se passent » pour contrer les nombreuses pratiques préjudiciables de l'entreprise. Ces dernières prennent différentes formes et s'inscrivent, plus largement, dans un système de favoritisme et de privilèges qui tend à diviser les employées et à les mettre en compétition les unes avec les autres. L'individualisation de la main-d'œuvre favorise des négociations au cas par cas pour obtenir des privilèges ou des avantages, et ce, au détriment d'une politique d'ensemble. Si, d'une part, Horia affirme « moi j'en ai jamais eu besoin du syndicat, j'ai toujours eu une belle relation avec les superviseurs, les assistants et les gérants. [...] Je n'étais pas touchée par les problèmes qu'eux autres [les autres employées] avaient », d'autre part, elle est tout à fait consciente que les femmes monoparentales en « arrachent » et qu'elles auraient particulièrement besoin d'un syndicat pour leur rendre la vie plus aisée. « Si l'employeur voulait coopérer », ajoute-t-elle, « nous autres [les prosyndicats], on n'est pas là pour faire de la merde et chercher le trouble, on est là pour qu'il y ait de la justice ». Hélène confirme en ajoutant qu'en l'absence d'un syndicat, « [...] il faut que tu te battes tout le temps, tout le temps. [...] Si

⁵⁷ Une distinction ne sera pas établie entre les propos de celles qui se sont impliquées, de près ou de loin, pour la syndicalisation de leur succursale et celles qui émettent une opinion en faveur d'une telle organisation sans pour autant s'y être impliquées.

Chapitre IV

tu ne dis rien, tu n'auras rien. C'est ce qu'ils aiment aussi. Ils n'aiment pas vraiment les têtes fortes [...] ».

Cinq raisons principales sont au cœur des motivations et des intérêts partagés par les travailleuses en faveur de la syndicalisation. Elles concernent l'obtention d'une échelle salariale plus juste, le respect de l'ancienneté, le choix des horaires, la liberté de parole et l'accessibilité à des mécanismes de recours.

En tête de liste, la première raison concerne la demande visant l'obtention d'une échelle salariale juste et équitable est justifiée par les expériences de favoritisme et d'arbitraire vécues par les employées, et ce particulièrement dans le cadre des évaluations annuelles pour l'octroi des augmentations salariales. Horia explique être pleinement consciente d'avoir parfois bénéficié de privilèges, mais son témoignage illustre également l'arbitraire des décisions qui ont été prises : « [...] les premières années, j'ai eu jusqu'à deux augmentations par année [...] j'ai eu des 0,40\$ et des 0,25\$ au bout de six mois », et pour 2011, « ça fait 15 ans que je suis là, je suis supposée d'être la meilleure, et j'ai gagné juste 0,30 \$ [de plus] ».

Bélinda évoque également un problème lié à ce type de procédure qui ne respecte pas nécessairement la progression du salaire minimum :

[...] toutes les augmentations du salaire minimum, je ne les ai pas eues. J'ai seulement mes augmentations Wal-Mart, ce qui fait que maintenant, une fille qui rentre, elle n'a pas [en termes de salaire hebdomadaire] une grande différence de salaire avec moi.

Rose se questionne quant à l'évaluation patronale au mérite et affirme ne pas comprendre pour quelles raisons son augmentation est tributaire du seul jugement de son gérant concernant la qualité de son travail. Elle pense que son salaire devrait être augmenté chaque année selon un barème préétabli. Bélinda est l'une des répondantes qui soulève le

caractère sexiste sous-jacent au mode d'attribution des augmentations. Ses observations font écho aux discriminations sexistes dénoncées dans le cadre du recours collectif *Dukes v. Wal-Mart Stores, Inc.* La revendication d'une échelle salariale sans favoritisme est donc l'une des premières raisons soulevées par les employées en faveur de la syndicalisation de l'entreprise⁵⁸. Cela étant, il est difficile de vérifier concrètement l'ampleur de l'injustice engendrée par un mode d'évaluation salariale intégralement fondé sur l'arbitraire de l'appréciation individuelle de la supérieure responsable, puisque les règles de conduite interdisent aux employées de discuter de leurs augmentations de salaire. Nous reviendrons sur cet aspect plus avant.

La deuxième raison, c'est respect de l'ancienneté qui est également identifié par toutes les répondantes comme une pratique susceptible d'éliminer l'arbitraire des décisions prises. Le non-respect de l'ancienneté par les supérieurs « cause beaucoup de conflits [...], parce qu'ils ont tous leurs chouchous », soutient Bélinda. Les privilèges accordés sans aucun égard à l'ancienneté ne font qu'accroître la compétition entre les employées, qu'il s'agisse de l'attribution de tâches, des horaires, de l'octroi de promotions, voire des vacances. Pour Ginette, le syndicat est perçu comme un vecteur de changements positifs, car « [si] tu as l'ancienneté, tu ne te feras pas piler sur la tête par les nouveaux. Exemple, les nouvelles qui sont arrivées sont déjà chef caissières ». Elle relève également que ce n'est pas vraiment équitable. Bien qu'il existe une pratique d'affichage de postes sur lesquels tout le personnel peut appliquer, il lui apparaît que les anciennes employées sont souvent défavorisées en raison de tensions antérieures. En ce qui concerne l'attribution des horaires, Ariel constate que l'ancienneté n'est effectivement pas respectée, « ça c'est sûr que ça marche pas : une

⁵⁸ À titre d'information, cette revendication n'aurait pas été retenue lors de la négociation de la convention collective, en 2005, à Saint-Hyacinthe : « [...] le syndicat a arraché une augmentation salariale de 0,30 \$ de l'heure pour chaque employé et il a soumis à la procédure de griefs l'évaluation patronale des mérites de chacun qui conditionnait jusqu'ici les augmentations individualisées de salaire » (Piotte, 2009).

ancienne pouvait avoir 18 heures [par semaine], moi j'étais nouvelle et je pouvais en avoir 27 heures ». A contrario, dans les succursales qui ont été syndiquées, les participantes ont observé une diminution considérable des conflits et des tensions directement liés à l'octroi de promotions et à l'établissement des horaires.

La troisième raison évoquée à l'appui de la syndicalisation par les répondantes est l'obtention d'une plus grande marge de manœuvre concernant le choix des quarts de travail. Cette revendication assurerait une articulation plus aisée entre les obligations familiales et professionnelles de manière à réduire les pressions que représentent les exigences de l'employeur. Hélène propose pour corriger la situation qu'une convention collective établisse les règles d'assignation des horaires à temps plein et à temps partiel en fonction de l'ancienneté. Pour Horia, le choix de meilleurs blocs d'heures devrait plutôt être proposé aux femmes monoparentales et aux employées soumises aux contraintes des horaires de garderie ou à de transports collectifs restrictifs :

[...] la fille qui a de l'ancienneté et qui est monoparentale, elle pourrait indiquer ses disponibilités, tu sais Wal-Mart a des quarts de travail aux heures. Elle pourrait dire, moi je prends le quart de travail qui m'intéresse et elle pourrait toujours avoir le même.

La quatrième raison est la reconnaissance d'une plus grande liberté de parole afin de faire disparaître le contrôle et les interdits que Wal-Mart impose, implicitement ou non, à ses employées au sujet des salaires et des horaires. En effet, malgré l'absence d'une règle formelle à cet effet, les employées partagent le sentiment qu'il leur est interdit de discuter entre elles de leur taux horaire ou du nombre d'heures de travail qui leur est attribué dans la semaine. Ariel confirme que « tu n'es pas censée de parler de ça, ils nous défendent de parler du salaire. Parce que moi je vais rentrer, je vais être mieux payée qu'une ancienne. C'est comme ça ». En effet, elles ont l'impression que l'interdiction d'en parler :

[...] évite des chicanes. Mais je peux voir l'horaire de toutes les filles, si je veux et le nombre d'heures qu'elles font, c'est affiché. Mais, il ne faut pas en parler entre nous pour éviter les conflits.

Rose se rappelle qu'une supérieure lui a fait remarquer que « [...] vous n'êtes pas censées vous dire vos salaires, vous n'êtes pas dans le même département ». Il semble donc que l'interdit d'aborder les taux horaires entre les employées permette de conserver un « flou » quant aux différences salariales, mais surtout en ce qui a trait à l'attribution arbitraire des augmentations des horaires ou salariales au mérite.

Enfin, la cinquième raison évoquée à l'appui de la syndicalisation est la possibilité de recourir à une procédure de griefs pour faire valoir ses droits en cas de brimade ou d'injustice. Dans les conditions actuelles, les répondantes mentionnent que toute requête ou toute plainte est négociée à la pièce et au cas par cas pour autant que l'employeur veuille bien l'écouter. Dans ces circonstances, les recours s'avèrent limités. Les nouvelles règles comme les nouvelles exigences sont décrétées par l'entreprise sans négociation, comme ce fut le cas pour les changements d'horaires imposés aux employées à temps plein. C'est ainsi que, du jour au lendemain, l'entreprise décide d'imposer aux personnes responsables de la gérance d'un rayon l'obligation d'être présentes des soirs et des fins de semaine, tandis qu'auparavant elles bénéficiaient d'horaires fixes du lundi au vendredi débutant généralement tôt en matinée⁵⁹.

⁵⁹ Il s'agit de la situation vécue à Saint-Hyacinthe où l'entreprise a exigé que les gérantes de rayon fassent des soirs et des fins de semaine – cela a été imposé à tous les Wal-Mart. Or, avec la convention collective cela ne pouvait être appliqué. Le mécontentement se faisait sentir dans d'autres succursales, car Saint-Hyacinthe refusait de se conformer à cette exigence. L'employeur a donc obligé les gérantes de Saint-Hyacinthe de s'adapter à ces horaires; le syndicat a déposé un grief. Or, les postes de gérance des rayons ont été abolis, il s'agissait d'un « projet pilote » qui aurait été appliqué à une autre succursale se trouvant sur la rue Jean-Talon Ouest, à Montréal. Enfin, deux griefs ont été déposés (contrainte à travailler le soir et en fins

Pour les répondantes qui ont travaillé dans une succursale syndiquée, le recours à la procédure de griefs représente un avantage indéniable, comme le mentionne Hélène : « nous autres on a de quoi contester, vous autres [dans les autres magasins non syndiqués] vous ne l'avez pas ». L'efficacité et la pertinence du syndicat se mesureraient surtout, selon les syndiquées, à sa capacité à régler des griefs⁶⁰. À cet égard, Horia observe que, si durant la période de maraudage et de signatures de pétition pour révoquer l'accréditation syndicale* « [...] il y avait eu des griefs qui s'étaient réglés, ça nous aurait aidés. Mais la compagnie les retardait parce qu'elle savait qu'il y avait des griefs où on était très forts ». En effet, il s'agissait sans nul doute d'une stratégie de contournement mise en place par l'entreprise. En l'absence de cette capacité de mener à bien son combat, l'utilité du syndicat se voit questionnée par des répondantes, une réaction que certaines autres employées interrogées impliquées de près ou de loin avec les TUAC, comprenaient et déploraient.

Dans un contexte déjà trouble, Jocelyne regrette le manque d'intérêt et de solidarité des employées plus jeunes à l'égard de la syndicalisation : « Eux autres [les plus jeunes], ils se disent, pourquoi on aurait un syndicat? Ils ne connaissent pas l'histoire dans le magasin. Ça fait trois semaines qu'ils sont là ou moins de trois mois ». Cette attitude individualiste, associée plus spécifiquement par cette informatrice au comportement des plus jeunes, peut être comprise dans un contexte plus étendu surdéterminé par une logique néolibérale comme le suggèrent Dardot et Laval « [...] l'individualisation des performances et des

de semaine et abolition de postes sans motif) et devaient être plaidés. Ces griefs n'avaient pas été plaidés quand le syndicat avait été révoqué en 2011.

⁶⁰ Par ailleurs, Dorval Brunelle soulève le problème politique que pose la spécialisation imposée aux syndicats d'agir essentiellement comme de *simples* agents de griefs : « [...] ces deux processus, la *judiciarisation* et la *juridicisation* conduiraient, sinon à l'éviction pure et simple des syndicats, du moins à leur reconversion et à leur spécialisation en tant qu'agent de griefs contraints d'assumer la défense de leurs membres pris individuellement au détriment de leur rôle à la fois oppositionnel et propositionnel à titre de défenseurs des intérêts collectifs et politiques de ces mêmes membres » (2013, à paraître).

gratifications a permis la mise en concurrence des salariés entre eux comme type normal de relations dans l'entreprise » (2009 : 210). Enfin, la solidarité face à l'employeur s'avère d'autant plus difficile à créer dès lors que le mode de gestion de la main-d'œuvre n'incite qu'à la compétition et l'individualisation, aussi bien en ce qui concerne les privilèges que les sanctions. Ainsi, la pertinence et la nécessité d'un syndicat, dans le cas d'une entreprise comme Wal-Mart, ont souvent été mesurées par ses employées à l'aune des menaces qui planaient sur leur emploi et de l'intimidation ultime que représentait la fermeture de la succursale.

2. Un vécu syndical difficile, des victoires partielles

La nature de l'implication syndicale des travailleuses chez Wal-Mart est plurielle. Six des onze travailleuses rencontrées se sont investies à divers degrés dans la lutte syndicale. Leur expérience respective témoigne cependant de réalités très semblables marquées, en particulier, par l'antisindicalisme de l'employeur. Dans un premier temps, un bref historique des luttes syndicales sera retracé afin de rendre compte du défi colossal qu'ont représenté, pour ces employées, les luttes en faveur de la syndicalisation⁶¹. Il sera question d'aborder rapidement les arguments mobilisés par les parties patronale et syndicale dans le cadre des processus de désaffiliation ainsi que des difficultés rencontrées par les travailleuses favorables au syndicat dans leurs rapports avec leurs supérieures ou leurs collègues de travail.

⁶¹ Pour plus d'information voir : ADAMS, Roy J. « Organizing Wal-Mart : The Canadian Campaign », *Just Labour*, Toronto, 2005, 11 pages. NOISEUX, Yanick. « Le cas des travailleurs et travailleuses des succursales québécoises de Wal-Mart », dans *État, syndicalisme et travail atypique au Québec : une sociologie des absences et des émergences*, Thèse de doctorat en sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2008, p. 570-590.

2.1. Les luttes syndicales : un rapide historique

Dans plusieurs succursales de Wal-Mart au Québec, près d'une douzaine de campagnes de syndicalisation ont été menées depuis le début des années 2000. Les TUAC ont obtenu une accréditation syndicale pour représenter les travailleuses des succursales de Jonquière⁶², de l'atelier de l'automobile de Gatineau⁶³, de Saint-Hyacinthe⁶⁴, ainsi que de « Le Plateau » à Gatineau⁶⁵. Ces campagnes ont été l'occasion de conflits initiés par l'employeur pour contrer l'accréditation syndicale ou faire obstacle à la négociation d'un contrat de travail. L'antisindicalisme de Wal-Mart est reconnu et l'entreprise a ouvertement affiché ses couleurs en fermant, sous prétexte d'une absence de rentabilité, les portes de sa succursale à Jonquière, en avril 2005, après qu'une décision de la Commission des relations du travail du Québec ait reconnu la légitimité de la représentation du syndicat. Cette succursale était alors la première ayant des employées syndiquées au Québec et les deux parties

⁶² Les TUAC ont déposé une première demande d'accréditation en décembre 2003 qui a été refusée, puis une deuxième, en juillet 2004.

⁶³ Le syndicat a déposé une demande d'accréditation qui a été reconnue, en juin 2005, pour représenter les salariées de l'atelier de l'automobile. La convention collective a été imposée en août 2008. Voir : *TUAC Local 486 vs. Wal-Mart (Gatineau)*, Arbitrage de différend, 13 août 2008, 43 pages.

⁶⁴ En octobre 2004, les TUAC ont déposé une demande en accréditation et elle sera accordée en janvier 2005 par la CRT, pour représenter les employées, une décision que Wal-Mart contestera. Il faut attendre avril 2006 pour que l'accréditation soit confirmée permettant d'aller de l'avant dans la négociation du contrat de travail. Ces employées sont devenues les premières à avoir gain de cause en Amérique du Nord contre le géant. En avril 2009, la convention collective a été imposée. Voir à ce sujet : *TUAC Local 501 vs. Wal-Mart (Saint-Hyacinthe)*, *Convention collective de travail*, 2009, 41 pages.

⁶⁵ Les TUAC ont déposé une première demande d'accréditation, en mai 2005. En raison de l'incertitude entourant le nombre de bulletins de vote nécessaires, quelques jours plus tard, une autre demande a été déposée avec un nombre suffisant de signatures. Wal-Mart a contesté l'accréditation accordée, en décembre 2008. Les négociations ont été entamées et, finalement, le contrat de travail a été imposé en août 2010, celui-ci était rétroactif au mois de décembre 2008, alors qu'il restait moins d'un an avant l'échéance du contrat.

s'apprêtaient dès lors à négocier une première convention collective. L'argument de la non-rentabilité de l'atelier de l'automobile de Gatineau a également été utilisé pour justifier sa fermeture, en octobre 2008, bien que Wal-Mart affirme dans sa politique officielle respecter « les opinions et les droits » de ses « associées » et reconnaître leur liberté d'association et l'expression de leur libre opinion.

De fait, même les répondantes qui ont agi à titre de déléguées syndicales confiaient avoir été habitées par la peur de devoir vivre avec la fermeture du magasin. Ce sentiment reflétait la tension existante entre le souhait d'avoir de meilleures conditions de travail et de vie, d'un côté, et l'inquiétude de se retrouver mises à pied, de l'autre. Louise explique que, durant les périodes de plus fortes mobilisations syndicales, les assistantes-gérantes recevaient des ordres du bureau chef :

[...] si on avait des demandes à faire, on n'avait qu'à les formuler nous-mêmes en passant par eux, il était possible de négocier ce que l'on voulait nous-mêmes [pas besoin de syndicat], et qu'ils feraient le possible pour nous donner ce que l'on voulait.

Selon Louise, le message était très clair : « Si tu veux te syndicaliser, on ferme le magasin ». Il n'y a donc rien de surprenant au fait que la menace de fermeture du magasin formulée par l'employeur ait marqué les consciences des employées minant ainsi leurs forces et leurs motivations⁶⁶.

⁶⁶ Au Canada, en mars 2005 suite à la fermeture de la succursale de Jonquière, les TUAC et le Congrès du travail du Canada (CTC) ont lancé une campagne qui visait à dénoncer publiquement les agissements antisindicaux de l'entreprise. Au Québec, la Commission des relations de travail du Québec ordonnait à Wal-Mart Canada de « cesser d'intimider et de harceler » des employés favorables à la syndicalisation. « Il a été affirmé qu'il est clair que des représentants de l'employeur ont fait preuve d'un comportement intimidant visant à contraindre certains salariés de cesser d'exercer un droit prévu au Code du travail » (Associated Press, 2005). La compagnie a usé, en maintes occasions, de tactiques d'intimidation auprès des employées d'autres succursales qui cherchaient à se syndiquer et a même reçu des blâmes de la

Cette lutte syndicale a été marquée au Québec par de longues et rudes batailles juridiques. Les laborieuses tentatives de syndicalisation, qui se sont finalement toutes soldées par des désaffiliations à la suite du premier contrat de travail ou par des fermetures, démontrent, selon Michel Arsenault, président de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), que « [...] le Code du travail est loin de faciliter l'accès à la syndicalisation en raison de délais trop longs, ce qui favorise l'ingérence d'employeurs peu scrupuleux » (Sullivan, 2011). Malgré ces échecs répétés, les répondantes ayant participé à ces tentatives de syndicalisation ne désespèrent pas de voir naître une relève qui reprendra la lutte. Tout comme l'affirme Horia, elles demeurent convaincues que : « Ça prend un syndicat dans une grosse compagnie comme Wal-Mart ».

L'espoir demeure, mais la tâche est d'autant plus considérable que le taux de roulement du personnel est très important, notamment dans les succursales syndiquées, selon ce que remarquent certaines répondantes. Cela a d'ailleurs été le cas à Saint-Hyacinthe, où « [...] neuf mois après que le syndicat eut été autorisé, 65 % des travailleuses et travailleurs du magasin maskoutain avaient quitté l'entreprise » (*La Presse canadienne*, 2011). Cette rotation du personnel, ainsi que l'attrition du nombre des employées à temps plein sont, selon la lecture qu'en fait Horia, deux éléments qui nuisent considérablement au syndicalisme chez Wal-Mart. Elle souligne qu'à ses débuts chez Wal-Mart, l'entreprise engageait davantage d'employées à temps plein. Ces salariées passaient beaucoup plus d'heures dans le magasin, ce qui engendrait une dynamique qui favorisait la solidarité entre elles, alors que le personnel à temps partiel, temporaire le plus souvent, se révèle plus indifférent aux diverses

Commission des relations de travail pour avoir « cherché à entraver la formation d'une association de salariés à ses magasins de Sainte-Foy et de Brossard », relatait Louis Bolduc, directeur des TUAC (Associated Press, 2005). À voir également au sujet des pratiques de Wal-Mart aux États-Unis : Human Rights Watch, « Discounting Rights, Wal-Mart's Violation of US Workers' Right to Freedom of Association », Vol. 19, No. 2, Mai 2007, 210 pages.

situations problématiques provoquées par les conditions de travail. Horia ajoute qu'en l'absence de tels liens de solidarité et de confiance entre les employées, il peut s'avérer très difficile de promouvoir une organisation collective. La compétition générée par un mode de fonctionnement basé sur les privilèges et le favoritisme les amène à défendre davantage des intérêts personnels plutôt que les intérêts collectifs.

Plusieurs arguments antisyndicaux ont été avancés pour obtenir la révocation de l'accréditation syndicale*. Parmi eux, soulignons la perte éventuelle des bonus annuellement distribués dans le cadre du programme d'actionnariat des « associées », le paiement de cotisations syndicales retirées sur leur faible salaire, l'inaction du syndicat et, finalement, la menace de fermeture du magasin. Bien qu'il soit interdit à l'employeur, en vertu du Code du travail⁶⁷, de s'ingérer de quelque façon dans le processus de syndicalisation, des employées ciblées et formées par l'employeur⁶⁸ ont été chargées, selon les répondantes, de recueillir les signatures des travailleuses opposées à la syndicalisation. Ainsi, alors qu'une consigne interdisait toute sollicitation sur le lieu de travail pendant la période de maraudage, le gérant en place, selon une répondante, informait lors des rencontres matinales, tout le personnel de la procédure à suivre pour « sortir » le syndicat. L'une des répondantes se rappelle que :

Ces employées-là couraient après le personnel du magasin dans le stationnement et même des fois, ce n'était pas sur leur quart [pour

⁶⁷ Les articles 12 et 13 du Code du travail aborde précisément cette situation, comme le précise l'article 12 : « Aucun employeur, ni aucune personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs, ne cherchera d'aucune manière à dominer, entraver ou financer la formation ou les activités d'une association de salariés, ni à y participer ». [...] Article 13 : « Nul ne doit user d'intimidation ou de menaces pour amener quiconque à devenir membre, à s'abstenir de devenir membre ou à cesser d'être membre d'une association de salariés ou d'employeurs » (Code du travail, 2012).

⁶⁸ Ces employées auraient été remerciées de leur travail selon l'une des informatrices.

leur faire signer la pétition]. [...] Cela s'est produit également sur les heures de travail, à l'intérieur du magasin, et parfois en dehors des heures de travail.

De toute évidence, le rapport de force était fortement inégal dès le départ. Les déléguées syndicales disposant d'une très faible marge de manœuvre pour promouvoir la reconduction de l'accréditation fondaient peu d'espoir sur leurs chances de réussite. Toutefois, en dépit de ce sentiment d'impuissance, elles restaient conscientes du bien-fondé de leurs revendications en faveur de l'obtention de meilleures conditions de travail. Horia énumère les raisons en faveur de l'accréditation syndicale dans les termes suivants :

Respecter l'ancienneté des employé.e.s; l'*overtime* – les *boss* n'ont pas d'affaire à faire les heures des employées; avoir le plus de temps plein possible et les affichages de postes. C'est ça qu'on voulait pour les employées. Plus de temps plein, notamment pour les personnes qui sont monoparentales, elles auraient une job au lieu de deux jobs. [...] Pour les affichages de postes, ils sont obligés de te donner une formation et de t'essayer si ça fait tant d'années que tu es dans le magasin, [...]. C'étaient des bons points ça dans le fond, ils le voyaient [les employées]. C'était ça le but du syndicat aussi.

Brigitte fait part à plusieurs reprises de son indignation : « [c'est] parce qu'il y a tellement d'injustices là et il y a tellement de passe-droits qu'il faut que ça cesse ».

Pourtant, dans le cas des succursales qui ont vécu une période de maraudage à la suite d'une courte durée d'application d'un premier contrat de travail, il leur a été difficile de démontrer l'efficacité tout comme la légitimité du syndicat. En effet, la période de temps dont le syndicat disposait pour faire ses preuves a été trop courte pour lui permettre de négocier des pratiques susceptibles de contrer les injustices

identifiées. Ginette soulève ce point lorsqu'elle rappelle que la convention collective imposée était rétroactive en date de la reconnaissance de l'accréditation syndicale : « Ça ne nous donne pas assez de temps » pour convaincre les autres employées de « tout ce que ça aurait pu apporter », souligne-t-elle.

Enfin, Horia rappelle que, lorsque les accréditations syndicales ont été révoquées, une atmosphère festive régnait parmi les employées, tandis que, du côté pro syndical, c'était « [...] de la colère parce que tout était permis pour eux. [...] De la colère. J'étais choquée. J'étais insultée de voir comment ils avaient la liberté d'expression et que nous autres, on n'avait même pas le droit ». Elle complète en ajoutant : « Le party pour eux autres. Un party! Elles étaient fières [celles qui ont pris en charge les signatures de la pétition], ça riait dans le magasin : on a gagné! ».

Pour Ginette, il ne s'agit pas pour autant d'abdiquer. Elle refuse d'abandonner : « Non, je vais les affronter jusqu'à la fin ». À la question « À le refaire, est-ce que vous referiez la campagne de syndicalisation? », Brigitte répond positivement sans hésitation, Hélène, Jocelyne et Horia, sans regretter leur implication, mesurent avec découragement l'ampleur de la tâche et les conséquences personnelles subies. Bélinda souhaite continuer son implication sans pour autant être identifiée comme étant pro-syndicat. Finalement Ginette, malgré son fervent désir de voir la lutte se poursuivre, doute de sa capacité à trouver l'énergie pour recommencer et souhaite, comme beaucoup d'autres employées, la venue d'une relève afin de poursuivre le combat syndical.

2.2. L'implication syndicale et ses conséquences

Il est certain que les travailleuses impliquées de près ou de loin avec les TUAC ont vécu d'importantes difficultés dans leur milieu de travail, particulièrement dans leurs rapports avec les supérieures et les autres employées. Elles ont notamment fait l'objet d'intimidations et de

surveillances indues. Wal-Mart a été jugé coupable d'intimidation par la Commission des relations de travail du Québec (CRT)⁶⁹. Cette dernière reprochera à la direction de l'entreprise et à ses représentantes d'avoir empêché les employées de discuter de syndicalisation lors de la pause-café et des heures de repas, ce qui est pourtant légal au regard des lois du travail du Québec. La CRT a donc enjoint Wal-Mart « de se conformer au Code du travail, de cesser d'entraver la formation d'une association de salariés de cesser d'intimider et de harceler certains employés » (Labrèche, 2005).

L'analyse du libellé de la plainte rend compte des tensions et des contraintes que plusieurs employées favorables à la syndicalisation ont vécues dans les différentes succursales. Les tensions générées par les salariées agissant comme des intermédiaires face aux supérieures et aux gérants étaient particulièrement vives. Les déléguées syndicales se trouvaient marginalisées et voyaient parfois leurs droits fondamentaux bafoués. « C'est compliqué, parce qu'après [l'accréditation syndicale] j'étais plus un être humain, j'étais une déléguée, un peu comme l'ennemi en personne », souligne Hélène. Horia affirme que les périodes d'adhésion au syndicat ont été une source d'angoisse, l'ayant notamment beaucoup « [...] stressée parce que j'étais sous surveillance. J'arrivais ici [à la maison], je voyais tout ce qui se passait en magasin. Je voyais que dans leurs yeux [collègues et supérieures], j'étais une moins que rien ». Hélène ajoutera que les arguments formulés par la direction misaient souvent sur l'ignorance des employées « [...] Ça fait mal l'ignorance un moment donné. On a travaillé fort. On était cinq au début, on a fini deux ». Enfin, pour Ginette, la période de latence due à l'attente du premier contrat de travail suite à l'accréditation a été une période difficile : « C'était incroyable, c'était long et pénible : pendant ce temps-là, c'était de l'intimidation ». Elle se souvient que les rencontres matinales d'équipe

⁶⁹ La CRT a trouvé Wal-Mart coupable d'intimidation et d'harcèlement auprès d'employées lors d'événements ayant eu lieu, en 2004, au magasin de Sainte-Foy, dans la région de Québec. Des employées ont porté plainte, le 25 juin 2004 (Labrèche, 2005).

étaient le moment propice à l'exercice d'une forte pression sur les employées, au vu et au su de tout le personnel :

[...] même que dans les *meetings*, ils [les assistantes-gérantes ou le gérant] disaient : « Ceux qui parlent du syndicat, vont perdre leur emploi, ils vont être à la porte ». Et c'était comme ça, et on me regardait encore. [...] Bon, je m'en foutais. Même que des fois, je les contredisais. Ils me disaient : « On va te voir après le *meeting* ». [...] C'était constamment comme ça, j'avais peur et je n'avais pas peur. Autrement dit, j'avais peur de perdre mon emploi et je savais qu'ils ne pouvaient pas me mettre dehors à cause du syndicat.

Hélène évoque également ce même climat de tensions :

[...] il y a eu un puis deux ans, avant qu'on commence à négocier et qu'on n'avait pas de convention [...] c'était l'enfer dans le magasin. L'enfer, tu te dis qu'il y a presque 100 personnes que quand y te croisent y peuvent quasiment t'envoyer chier.

Une telle désapprobation et l'isolement qui en résulte deviennent un véritable poids au quotidien d'autant que cette condamnation était véhiculée par les pairs, comme le relate Horia, « [...] c'était les employées qui nous donnaient la merde autrement dit. Parce qu'eux autres [les supérieures], ils n'avaient pas le droit de nous la donner ».

L'adhésion des employées à l'antisyndicalisme de leur employeur trouve une partie de son explication dans les pratiques de désinformation et les stratégies de filtrage de l'information mises en place par l'entreprise⁷⁰. De

⁷⁰ Bélanda affirme « [qu']à chaque fois qu'il y a quelque chose qui se dit ou qui se fait sur Wal-Mart, c'est sûr qu'il y a une réponse institutionnelle. Par exemple, il y a un article dans une revue ou dans un journal qui plante Wal-Mart, c'est sûr que le lendemain, il va avoir des feuilles partout sur les tables de la salle de repos pour nous désinformer comme quoi c'est pas vrai [ce qui a été dit dans l'article par exemple] et voici la preuve ».

telles pratiques ont toutefois entraîné des réactions diverses et, selon Hélène, ces tactiques n'ont fait que renforcer sa volonté de tenir tête à l'employeur et de s'opposer à ses pratiques : « Je me suis dit : Non, je vais les affronter jusqu'à la fin ». À l'inverse, d'autres employées ont réagi aux tactiques d'intimidation de leurs collègues en tentant de préserver leur anonymat et en dissimulant leur association avec le syndicat. Bélanda raconte que la situation dans sa succursale a mené au retrait de deux militantes « [...] deux autres personnes qui étaient impliquées avec Pauline [une des leaders du mouvement en faveur de la syndicalisation], il y en a une, ils l'ont rendue carrément malade et l'autre, elle a pris sa retraite ».

Outre les pratiques d'intimidation, la surveillance induite subie par des personnes impliquées à divers niveaux avec le syndicat introduit un climat de travail malsain et assimilé à du harcèlement psychologique selon Hélène :

Le comportement [celui des supérieures] a beaucoup changé. On était plus surveillé. [Par exemple,] si quelqu'un s'arrêtrait devant moi, il y avait un *boss* qui arrivait. [...] Ce n'était même pas mon travail qu'on épiait, on épiait mes contacts humains.

L'impression d'avoir été sous haute surveillance est partagée par plusieurs répondantes. Horia constate que ses relations humaines et son travail ont fait l'objet d'une surveillance minutieuse : « s'ils [les supérieurs] pouvaient me prendre en défaut, ils aimeraient bien ça ». La présence de caméras au plafond⁷¹ du magasin afin de surveiller les mouvements de personnel, expliquerait pour certaines la rapidité avec laquelle les supérieurs parviennent à s'immiscer entre deux employées qui discutent, ce qui fait notamment dire à Ginette : « tu sais qu'eux autres, ils te surveillent. Tu es surveillée constamment sur ce que tu fais. Cela est toute une pesanteur que tu aimerais enlever ». Elle affirme s'être

⁷¹ Brigitte et Horia abordent dans leur témoignage cette question des caméras au plafond du magasin qui surveillent leurs agissements.

sentie constamment poursuivie et surveillée, ayant même surpris le gérant du magasin qui se dissimulait entre les allées de son département pour l'épier au cours de ses discussions avec ses collègues. Afin de réduire leur influence sur les autres travailleuses, les militantes ou sympathisantes syndicales ont été isolées les unes des autres, ou assignées à des quarts de travail différents, « ils s'arrangent pour qu'on ne travaille pas ensemble; ils nous ont éparpillées. [...] Des fois on se croisait, mais on ne travaillait pas ensemble. On le remarquait, ils nous ont séparées».

En l'occurrence, la peur d'être identifiées ou étiquetées comme étant pro-syndicat par leurs supérieures devenait une entrave majeure à toute implication en faveur de la syndicalisation, d'autant que l'adhésion aux luttes syndicales semble avoir empêché certaines employées d'accéder à de meilleurs postes au sein de la compagnie. Durand observe que « [d'autres façons de décourager le militantisme passent par la *discrimination syndicale* : s'il est reconnu que la prise de responsabilité syndicale empêche, ou au mieux freine, toute promotion des exécutants [...] » (2004 : 314). Cette éventualité est confirmée par Horia :

Ça m'atteint sur ce point de vue de la promotion [les conséquences de son implication auprès du syndicat] et il ne me reste pas beaucoup d'années à travailler, je fais ma job, j'ai mes heures, je travaille bien. Je vais endurer ça. Mais quand même que j'appliquerais sur des postes pour monter dans la compagnie, oublie-ça. [...] Je suis bloquée sur ma job, mais je suis satisfaite comme ça.

La peur d'un blocage professionnel freine également l'ardeur des personnes susceptibles de solliciter l'aide du syndicat. Hélène est catégorique : « Le monde a peur ». C'est la même réalité qu'évoque Jocelyne : « Il n'y a personne qui va voir le syndicat [et celles qui viennent,] au moment de déposer un grief, ils ne veulent plus rien savoir. Parce qu'ils [l'employeur] vont savoir que ça vient d'eux autres». Une

telle inquiétude a habité Hélène et ainsi freiné son implication avec le syndicat : « Ah, je ne voulais pas l'être [impliquée dans le syndicat]. Parce que je disais, moi là, je suis monoparentale, s'il a y quelque chose qui arrive, je suis barrée à grandeur de la région ». Enfin, il demeure que la menace de fermeture du magasin ou même la possibilité d'un congédiement arbitraire sont des éventualités qui effraient plusieurs d'entre elles, notamment les salariées qui sont cheffes de famille et qui ne peuvent se permettre de se retrouver sans travail. Il s'agit d'une réalité qui ne peut être évacuée lorsqu'il est question de l'implication syndicale des femmes et cela exige, selon Boucher et Noiseux, que les organisations syndicales accordent « une plus grande place à ces dernières (les cheffes de famille), mais aussi [s'adaptent] aux besoins particuliers des travailleurs atypiques » (2010 : 37). Il s'agit ici de deux facteurs-clés du renouvellement de l'action syndicale dans un contexte de tertiarisation de l'économie marquée par la multiplication des statuts d'emploi.

Malgré la peur, l'intimidation et des victoires qui demeurent partielles, les personnes qui ont été impliquées dans les démarches de syndicalisation ressentent une fierté non négligeable dont Hélène fait part :

Je suis allée jusqu'au bout. Tout le monde disait : « Qu'est-ce que tu fais là? Tu te bats contre Goliath ». Je leur répondais : « Ça ne me dérange pas et je vais aller jusqu'au bout, je ne baisserai pas les bras ». Regarde, je l'ai eu ma première convention. J'ai réussi!

Le vécu syndical qui a été partagé par les femmes impliquées auprès des TUAC dans leur succursale respective met en évidence, de diverses manières, à quel point la peur entretenue par l'employeur peut freiner l'organisation collective, nuire à la défense des droits et contrer l'amélioration des conditions de travail et de vie. La campagne menée par l'entreprise contre toute forme d'organisation collective agit comme un puissant élément de dissuasion. Selon Horia, elle est surtout menée auprès de personnes vulnérables : « Oui, c'est ça la peur et les menaces. Le monde est vulnérable et vit beaucoup de stress. Ils veulent débarquer

de ça [du syndicat]. [...] Le monde est accoté au mur [financièrement] et les compagnies, elles jouent avec ça bien gros ». Pour Bélinda, le succès de ces campagnes dissuasives axées sur la peur s'explique par la promotion d'un individualisme qui rend toute action collective menaçante : « Le monde est tellement individualiste, c'est leur petite personne. C'est comme si on disait qu'ils sont justement trop dans la misère, trop absorbés par leurs propres problèmes » pour s'organiser collectivement.

3. Que retenir de l'expérience de syndicalisation?

Les défaites syndicales vécues par les travailleuses de Wal-Mart laissent un sentiment amer aux femmes rencontrées. En effet, le travail mené semble être à recommencer et les espoirs de réussite restent minces en raison de l'ampleur des obstacles à surmonter et des efforts à déployer pour mobiliser les employées et résister aux tactiques antisyndicales de l'employeur. Malgré les difficultés anticipées, Ginette continue de croire « [qu']ils [les employées] vont se réessayer jusqu'à tant qu'ils soient syndiqués! ». Mais, quels sont, à l'heure actuelle, les moyens et les stratégies dont disposent les travailleuses pour améliorer leurs conditions de travail? Quelles sont les pistes d'actions qu'elles proposent pour obtenir de meilleures conditions de vie?

Il a été amplement question, dans la section précédente, des craintes générées par l'intimidation et le harcèlement qui poussent les employées à refuser la syndicalisation et, à plus forte raison, de s'identifier au syndicat ou de s'y impliquer activement. Au-delà de l'efficacité des menaces immédiates, comment expliquer la peur qui continue d'habiter les employées? Sans nécessairement établir un lien de cause à effet, des réponses évoquent souvent la précarité des conditions de vie des travailleuses, l'incertitude face à la garantie de leur emploi et la vulnérabilité économique comme étant des raisons de leur appréhension

face à la mobilisation syndicale, voire à la défense de leurs droits comme travailleuse.

D'après Rose, les entraves à la mobilisation des employées sont de trois ordres : « Je pense que c'est la gêne, la peur et le manque de renseignements ». Horia, pour sa part, juge nécessaire d'examiner ce qui est à l'origine même de ce premier constat et en appelle à la vulnérabilité du personnel pour expliquer en partie ces défaites syndicales. Elle note qu'il s'agit d'un milieu de travail très sensible au chantage et fragilisé par un ensemble de considérations, car pour plusieurs personnes qui y travaillent, Wal-Mart représente un dernier recours sur le marché du travail. Pour Horia, la vulnérabilité résulte de la rencontre de contraintes publiques et privées. L'employeur semble favoriser l'embauche de personnes précarisées à plusieurs niveaux afin d'éviter autant que possible les mouvements de contestation. Cette méthode fait notamment dire à Hélène que l'employeur préfère les « moutons », aux contestataires et particulièrement aux syndicalistes.

Dans ses explications Horia relève, à titre d'exemple, les tensions et les pressions liées à une campagne de syndicalisation ou à une période de maraudage afin de rendre compte de l'angoisse qui devient de plus en plus intense face à de telles situations qui poussent plusieurs travailleuses à se retirer de la mobilisation. Ces remarques soulèvent la question de prendre en considération la diversité et la particularité des conditions de vie des personnes auprès desquelles une campagne de syndicalisation est menée, ce qui implique de développer une approche différenciée selon les populations et les milieux visés. De ce point de vue, le secteur du commerce de détail, où la majorité des emplois sont à temps partiel et assujettis à la demande des clientèles, pose des défis considérables aux campagnes de syndicalisation menées par les TUAC, entre autres. La vulnérabilité des employées dans ce secteur laisse une importante marge de manœuvre à l'employeur, « une exploitation plus facile » d'employées selon Horia, qui trop souvent « ne savent pas qu'ils ont des droits. Ils ne connaissent pas leurs droits. Mais c'était pour ça que j'étais là-dedans [le

syndicat] », explique Hélène. Dès lors, la nécessité de sensibiliser les salariées à leurs droits fondamentaux s'avère d'une importance considérable à la lumière de la situation observée chez Wal-Mart.

En évoquant de diverses manières la lenteur du processus, la multitude d'obstacles rencontrés ou l'inégal rapport de force entre le syndicat et l'employeur, les répondantes impliquées avec le syndicat mettent en évidence, à l'instar de certains dirigeants des TUAC, de quelle manière le Code du travail rend l'accès à la syndicalisation plus compliqué en raison notamment des délais de procédure à respecter.

Pour Horia, cette situation engendre de la colère et de la déception car, malgré « la nécessité d'un syndicat; celui-ci manque de rapport de force », d'autant plus que « les lois sont réellement en faveur de l'employeur ». Selon Jocelyne, les délais, les requêtes et les procédures donnent l'impression que les lois permettent aux employeurs d'imposer leur propre rythme, « [...] ils remettaient constamment. Ils n'étaient pas là, ou il leur manquait des papiers : il manquait toujours quelque chose pour avancer ».

Une telle situation n'appelle-t-elle pas à revoir certains éléments du Code du travail en vue de simplifier les procédures et faciliter l'obtention de l'accréditation syndicale?

Au-delà de cet aspect, les observations des répondantes invitent à sonder davantage les contraintes et les insécurités qui amènent les travailleuses à refuser une organisation collective du travail à des fins d'améliorer leurs conditions de vie. Horia évoque cette réalité en proposant une comparaison entre ce qu'elle nomme la réalité des « hommes de *shop* » et celle d'un monde « de femmes dans un magasin à rayons ». Elle considère qu'il est plus facile de sensibiliser, de conscientiser et de mobiliser des « hommes de *shop* » à la nécessité de se syndiquer car, selon elle, ils partageraient des réalités beaucoup plus similaires du point de vue des conditions de travail et des tâches à accomplir. Dans un

monde « de femmes dans un magasin à rayons », comme chez Wal-Mart, non seulement les tâches sont-elles davantage compartimentées et pourvues de *privileges* différents⁷², mais les femmes elles-mêmes vivent des situations très différentes selon qu'elles sont célibataire, en couple, conjointe et mère ou mère célibataire⁷³. Selon cette informatrice, une telle fragmentation engendre des difficultés à cerner des enjeux collectifs. Il s'avère également que la hiérarchisation des postes et des tâches entraîne une *désolidarisation* entre les employées, un fait qui n'est pas propre à la seule réalité de Wal-Mart, mais qui correspond plus largement à une logique de gérance néolibérale. La ségrégation liée à la hiérarchie évoquée par Horia implique un questionnement quant à la façon dont le syndicat conçoit son rôle auprès de l'employeur, mais également auprès des employées d'une entreprise comme Wal-Mart.

S'il apparaît que les revers syndicaux n'ont pas atteint la conviction des employées impliquées dans la syndicalisation, la mise en œuvre préliminaire d'une sensibilisation et d'une éducation politique adaptées semble nécessaire, notamment pour fournir aux travailleuses les outils de leur prise en charge. Rose a affirmé sans hésitation : « Je pense que c'est vraiment le manque de renseignement, ce qui me pousse à rien faire. J'imagine que c'est ça. Ça me fait peur sûrement aussi ». Concernant les moyens à privilégier pour informer et éduquer, elle demeure pour autant dubitative :

[...] je ne verrais pas une publicité à la télévision, mais j'imagine que ça serait du bouche-à-oreille. Je ne verrais pas non plus quelqu'un qui arrive dans le Wal-Mart en venant voir les associés en leur disant : « s'il y a quelque chose appelle-moi » en donnant

⁷² Noiseux en vient à une conclusion semblable : « Ainsi, dans la mesure où l'on considère que la tâche du syndicalisme est, ultimement, de contribuer à défendre les intérêts de *l'ensemble* des travailleurs et travailleuses, la rupture avec la théorisation actuelle qui limite sa portée à une classe ouvrière, homogène, dans l'usine, intégrée dans le salariat classique apparaît désormais comme un passage obligé » (2008 : 374).

⁷³ Ce sont ces différences entre conditions de vie des employées et leurs incidences sur la solidarité qu'il faudrait éventuellement explorer plus à fond.

sa carte, je ne verrais pas ça non plus. Je ne sais pas comment faire, ça serait extrême de faire passer des communiqués à la télévision, mais ça pourrait être quelque chose de même.

Il importe de mesurer l'ampleur du défi que cela représente et prendre en compte le fait que cette éducation populaire ne peut être totalement assumée par les syndicats, alors même que leur présence sur les lieux de travail semble apeurer voire rebuter les personnes qui, par ailleurs, ont le plus besoin de ce soutien. Pour pallier le « laisser-faire » économique et politique engendré par la prépondérance des politiques néolibérales, deux répondantes ont évoqué la responsabilité des gouvernements. À ce sujet, Ginette souhaiterait que le gouvernement du Québec prenne position et oblige toutes les compagnies à accepter la syndicalisation de ses employées. À l'inverse, Bélinda émet des réserves quant au pouvoir des syndicats et serait davantage en faveur d'une intervention gouvernementale directe. L'aide du gouvernement, affirme-t-elle,

[...] serait mille fois plus efficace qu'un syndicat. [...] Mettons si, par une loi, ils pouvaient dire : « Tout le monde qui fait en bas de 30 000\$ par année, à toute les fois que le salaire minimum augmente de 0,30 \$, bien leur salaire est ajusté ». Cela a l'air fou de même, mais par la loi : cela serait efficace. Un syndicat, j'ai rien contre [...], mais, je ne pense que ça serait plus difficile pour eux autres [Wal-Mart] d'aller contre la loi mise en place par le gouvernement que d'aller contre un syndicat⁷⁴.

Quant à Louise, elle considère que seule une pression sociale bien organisée pourrait créer une différence et elle demeure convaincue que

⁷⁴ Il importe ici de souligner que Bélinda termine l'évocation de son idée d'interpeler le gouvernement avec une nuance : « C'est ça, c'est dur pour moi de dire comment un syndicat peut être efficace parce que je n'ai pas d'expérience syndicale. Puis on entend juste des : « oui, mais ils ne font rien, tu fais juste payer des cotisations », on est mal informée ». Elle réitère donc, entre les lignes, l'importance première de l'éducation populaire et politique.

l'entreprise ne sera jamais en position de négocier : « l'entreprise choisira de fermer les succursales plutôt que d'améliorer les conditions de travail ». Elle soutient que seule l'opinion publique pourrait amener Wal-Mart à modifier sa position, car sa rentabilité dépend de son image. En tel cas, seule une dénonciation publique efficace pourrait être susceptible d'amener Wal-Mart, ainsi que d'autres entreprises s'inspirant de ses pratiques, à adopter des pratiques de gestion plus humaines. Pour le moins, les pistes d'action envisagées par les répondantes obligent à repenser la manière traditionnelle d'envisager les rapports entre les employeurs et les employées, et de questionner les approches frontales préconisées par les syndicats pour améliorer les conditions de travail et de vie des salariées dans un secteur de travail où la précarité devient pérenne.

Ainsi, il importe de mener plus loin la présente réflexion pour s'assurer que des changements adviennent. À ce sujet, Brunelle rappelle que :

[...] la désyndicalisation [comme dans le cas de Wal-Mart] viserait un double objectif : d'abord à assouplir la gestion des relations de travail et, pour y parvenir, à disqualifier une certaine forme d'action syndicale fondée sur le maintien d'un rapport de force contre l'employeur pour défendre et promouvoir les droits d'un collectif de travailleurs [et de travailleuses] ou d'employés [et employées]. Plus spécifiquement, en s'inscrivant de plain-pied dans le cadre théorique d'une démarche libérale au sens le plus large et philosophique du terme, la désyndicalisation substitue l'entente informelle à la politisation des rapports sociaux (2013).

Dans cette optique, les témoignages recueillis instaurent une réflexion sur le type d'action concrète pouvant mener à une meilleure réceptivité à l'égard de la syndicalisation. À ce propos, Horia souligne la nécessité de créer une solidarité et une force collective qui n'existent pas *a priori* dans des milieux d'emploi où la précarité et la compétition entre les employées constituent la norme.

CONCLUSION

Au terme de l'analyse, il est important de rappeler le double objectif de la présente recherche. Il s'agissait, en premier lieu, d'offrir une lecture empirique des effets de la libéralisation des marchés, non seulement sur les conditions de travail de femmes œuvrant dans le commerce de détail au Québec, mais également sur leurs conditions de vie. Or, c'est bien ce dernier aspect concernant les effets des conditions de travail sur la qualité de vie des salariées qui s'est avéré le plus difficile à documenter essentiellement parce que le double statut – professionnel et domestique – des femmes employées est plus différencié et qu'il pose alors plus de défis à l'analyse que celui des hommes employés. En deuxième lieu, il s'agissait d'enrichir l'argumentaire de la Fédération des femmes du Québec (FFQ) et de son comité *Femmes et mondialisation* en vue de préparer des revendications et des actions dans une perspective de lutte contre la pauvreté des femmes et pour leur autonomie économique, contre la précarisation de leurs conditions de travail et pour le droit à un travail décent, contre les discriminations et pour une réelle égalité.

Conclusion

Bien que les approches traditionnelles en économie et en sociologie du travail aient consacré un très grand nombre de travaux aux effets de la libéralisation des marchés sur le travail et les conditions de travail, en général, et sur leurs dimensions sexo-différenciées et leurs conséquences sur la main-d'œuvre féminine, en particulier, il s'avère que nos connaissances concernant leurs conséquences sur les conditions de vie des femmes demeuraient encore limitées. Pourtant, malgré les efforts consentis dans la présente recherche et l'étude des prolongements de la libéralisation des marchés à l'intérieur des milieux de vie, force est d'admettre, au terme de notre enquête, que nous n'avons que partiellement exploré la question.

Il demeure, en effet, extrêmement complexe d'aborder l'articulation des sphères privée et publique, d'autant plus que ces espaces restent largement mutuellement exclusifs aux yeux mêmes des travailleuses rencontrées qui ont, par ailleurs, peu tendance à en analyser l'interdépendance et les effets cumulatifs. Les problèmes d'articulation rencontrés sont davantage interprétés et vécus comme un mal nécessaire dont la gestion se ferait sur une base individuelle. En conséquence, comme nous l'avons constaté, les rapports qui dictent les dynamiques entre les deux sphères sont disproportionnés avec le résultat que la vie privée se trouve envahie et assujettie aux contraintes du monde du travail.

L'idée à l'origine de notre recherche posait que les processus actuels de centrifugation et de segmentation qui caractérisent aujourd'hui le marché du travail engendraient un renforcement de la division sexuelle du travail à différents niveaux, ainsi qu'une précarisation croissante des conditions de travail et de vie des salariées. Les résultats de l'observation menée auprès des travailleuses de Wal-Mart montrent, en effet, que les différentes variantes de flexibilisation dans les milieux de travail et les exigences qu'elles entraînent accentuent fortement les prérogatives de l'employeur face aux salariées. La dynamique alors à

l'œuvre s'inscrit dans une logique de méritocratie et de négociation individualisée qui incitent les salariées à entrer en compétition les unes avec les autres afin d'accéder à divers avantages ou petits privilèges susceptibles de réduire la précarité de leurs conditions de travail et de vie, ainsi que les effets contraignants de la division sexuelle du travail.

À ce sujet, l'hypothèse qu'il faudrait désormais vérifier serait de voir en quoi ces dynamiques nouvelles agiraient comme des contraintes extérieures qui auraient pour effet de renforcer l'individualisation des relations interpersonnelles et l'individualisme des salariées, et de pousser ces dernières à subir, par effet de retour, un isolement psychologique et sociologique toujours plus grand et plus profond. Or, les approches dominantes appartenant à la nébuleuse libérale admettent, au contraire, que l'individualisme est à la base de tout et, par conséquent, que les travailleurs et travailleuses acceptent de leur plein gré et en connaissance de cause de travailler dans des milieux aussi difficiles et aussi aliénants que peut l'être le secteur du commerce de détail. Ce renversement est essentiel pour saisir l'ampleur de la pénibilité objective de l'existence quotidienne, avec ses prolongements, au-delà des milieux de travail, à travers le monde vécu, jusqu'à l'intérieur de la sphère privée. Le qualificatif « objectif » est important ici, car rien n'empêche, bien au contraire – et cette dimension a émergé à plusieurs reprises des témoignages recueillis au cours de notre enquête –, que, sur le plan subjectif, la travailleuse surmonte ces contraintes et les présente comme étant des défis à relever au jour le jour.

Notre enquête nous a ainsi permis de lever le voile sur une situation complexe. Il est apparu clairement à quel point l'employeur usait et abusait de sa position dominante pour accroître l'individualisation et l'isolement des travailleuses, augmenter la pénibilité de leurs tâches et casser toute forme de représentation collective. Le rapport de travail n'accorde qu'un ensemble de supposés *droits* à l'employée. En effet, ces droits individuels sont à ce point ténus que la question de savoir si nous

Conclusion

avons effectivement affaire à des *droits* ayant un contenu substantiel se pose dans ces cas-ci, contrairement à la situation qui prévaut quand le contrat prévoit un partage équitable entre des prérogatives et des obligations de part et d'autre. Or, l'étude de cas consacrée à Wal-Mart nous amène à conclure que nous avons affaire à un contrat très particulier en vertu duquel une partie assume tous les *devoirs*, tandis que l'autre se réserve tous les *privileges*. Cette importante disproportion dans les rapports de force en présence accentue non seulement la précarité des conditions de vie, mais elle assure également l'envahissement et l'assujettissement de la vie privée aux exigences du rapport salarial. De plus, les informations recueillies auprès des femmes rencontrées permettent de constater que les salaires oscillent autour du seuil minimum, qu'ils ne leur permettent pas de s'extraire de la précarité et ce, malgré les nombreuses années qu'elles ont pu passer à l'emploi de l'entreprise.

Il ne nous a pas été possible d'approfondir la complexité de l'articulation et des enchaînements entre les différentes dimensions d'analyse, depuis la libéralisation des marchés jusqu'à la vie privée des travailleuses, comme nous avons ambitionné de le faire au départ, et ce, essentiellement à cause de la difficulté d'établir des connexions et des interférences claires entre ces différentes dimensions socio-économiques, d'une part, l'articulation entre le travail et la famille, de l'autre. La première dimension est celle de la macro-économie qui renvoie à la politique de libéralisation promue par les gouvernements, les organisations économiques et financières, ainsi que les grandes entreprises, tant à l'échelle globale que nationale. La seconde dimension est celle de la micro-économie qui renvoie à la gestion des ressources humaines pratiquée en entreprise dont l'un des objectifs est d'accroître la flexibilisation maximale du travail. La troisième dimension est celle des conditions de vie et de la sphère privée. Or, si les liens entre les deux premières dimensions sont passablement connus et bien documentés, en revanche, les liens entre ces deux sphères et les conditions de vie, sont, en général, moins explorés. Par ailleurs, il faut

surtout relever que la prise en compte du contenu sexo-différencié de chacune des trois dimensions vient sérieusement complexifier les situations. En effet, l'analyse sexo-différenciée présente une approche transversale qui entrecroise les trois dimensions avec toutes les difficultés théoriques et empiriques qu'une telle prise en compte implique et que nous n'avons pas pu explorer de manière satisfaisante dans notre recherche.

A posteriori, il semble que les conditions de travail aient pris une place trop importante dans les témoignages et dans l'analyse qui a été faite, ce qui montre, sans équivoque, à quel point cet espace domine la vie privée des travailleuses. Cela a eu pour conséquence de rendre plus difficile l'identification des effets perniciose des conditions de travail sur leur qualité de vie. Pour cela, il pourrait être intéressant, dans une recherche ultérieure, de débiter la démarche à partir du privé pour ensuite identifier les influences que le monde du travail impose au monde vécu hors travail. Bien qu'il soit difficile pour les femmes de cerner, au jour le jour, la porosité entre ces espaces de vie, il faut user d'une grande créativité pour les amener à aborder cette articulation qui, pour plusieurs, s'avère être une réelle acrobatie normalisée. Afin d'éviter que l'exemplarité de Wal-Mart ne prenne autant d'espace dans les témoignages, malgré le fait qu'il importe de documenter les pratiques de cette entreprise, il pourrait s'avérer utile de privilégier des travailleuses venant de milieux de travail similaires mais différents, en mettant davantage l'accent sur leur vie privée face au travail salarié. En modifiant ainsi l'angle d'approche, nous pourrions peut être obtenir des informations nouvelles qui viendraient compléter celles que nous avons colligées dans le cadre de la présente recherche.

Ceci nous amène à souligner à nouveau qu'il n'existe véritablement qu'une seule façon de rompre le cercle vicieux de la précarisation dans lequel se retrouvent les travailleuses, et cette solution passe par la transformation du contrat individuel en contrat collectif :

Conclusion

[...] l'ouvrier seul et isolé [ou l'ouvrière seule et isolée] engage sa propre personne physique par contrat, il n'a aucun droit substantiel véritable auquel prétendre, il n'a ni créance, ni aucune prétention légale, il n'a que des devoirs. C'est seulement en négociant et en contractant en tant que *collectivité* de travailleurs – ou en tant que travailleur collectif – qu'il acquiert, à l'instar du capitaliste, une véritable créance collective sur le capital [...]. En somme, son droit n'est plus un simple devoir d'obéissance que compense une rémunération individualisée, ce n'est plus un droit à contenu variable, mais bien une créance collective sur le capital (Brunelle, 2013 : à paraître).

Bien sûr, cet enjeu et le recours à la syndicalisation font également partie des préoccupations, sinon même des hantises de l'entreprise, qui met tout en œuvre pour contrer cette éventualité quand elle survient et la dissoudre quand elle se réalise. Parmi les répondantes en faveur de la syndicalisation de leur succursale, la majorité restait convaincue que la présence d'un syndicat s'imposait pour tendre vers des conditions de travail plus justes et humaines. Dans le cas qui nous intéresse, le défi demeure imposant compte tenu des moyens financiers dont dispose la multinationale pour contrer la syndicalisation. Ainsi, il importe de suggérer, au terme de cette analyse, quelques pistes d'action susceptibles d'améliorer de manière significative les conditions de travail et de vie de ces employées.

PISTES D'ACTION

Les propos des femmes rencontrées dans le cadre de cette étude ont nourri nos réflexions et permis notamment de développer et d'explorer des pistes d'action qui interpellent tout autant le mouvement des femmes et les organisations syndicales, que les différents paliers gouvernementaux.

En premier lieu, le mouvement des femmes a un rôle significatif d'information et de sensibilisation à jouer à l'intérieur de ses propres réseaux à des fins d'élargissement et de promotion de la solidarité. À cet égard, il apparaît essentiel de documenter davantage les diverses formes d'inégalités vécues par les femmes en termes de discrimination sexuelle au regard des promotions, des échelles salariales et des formations offertes aux employées dans le secteur du commerce de détail. Face à la situation actuelle, il appartient au mouvement des femmes de mettre en saillance l'articulation et le renforcement des systèmes capitaliste et patriarcal. Aussi, des capsules d'informations concernant les effets néfastes des exigences de flexibilité sur les

conditions de travail et de vie pourraient être des outils très utiles pour illustrer les conséquences du néolibéralisme. Le cas des travailleuses œuvrant dans le commerce de détail est très révélateur et l'implication tout à fait singulière des femmes dans les campagnes de syndicalisation des succursales de Wal-Mart au Québec devrait être davantage documentée dans une perspective féministe et ce, dans le but d'inciter d'autres femmes à relever de tels défis politiques et sociaux dans leurs propres milieux de travail.

En termes d'alliances politiques, le mouvement des femmes pourrait constituer un vecteur intéressant pour amener les femmes à surmonter leurs réticences, à contrer la désinformation entretenue par les employeurs et pour faire valoir les avantages collectifs que peut apporter la syndicalisation dans le contexte d'une libéralisation accrue des marchés. Par delà la syndicalisation, le mouvement des femmes devrait être en mesure de porter ces revendications dans l'arène politique puisqu'il s'agit, avant tout, de défendre la légitimité du droit à un salaire décent et ainsi de s'extraire de la précarité.

Le mouvement des femmes a tout intérêt à poursuivre ses revendications concernant l'importance des programmes soutenant l'articulation famille-travail et ce, dans tous les secteurs d'emploi (privés et publics). De ce point de vue, la question des services de garde publics et accessibles pourrait être systématiquement soulevée et diverses solutions mériteraient d'être explorées afin d'alléger le poids qu'un tel cumul implique. Aussi, l'ouverture de services de garde en milieux de travail (ou de soutien financier à la garde), ou l'adoption de mesures pouvant pallier aux difficultés de gestion familiale que représentent les horaires coupés, irréguliers ou en fins de semaine relatifs au secteur tertiaire pourraient être des pistes de solutions.

Au regard des expériences vécues, la tâche à accomplir reste considérable et ardue, et les interpellations des organisations syndicales, bien que nombreuses, ne demeurent pas suffisantes. Malgré

ce constat, les témoignages des répondantes portent à croire que les stratégies de mobilisation utilisées par les syndicats ont généré un bilan positif. Une procédure de recrutement syndicale exercée à l'extérieur du milieu de travail s'avère être une solution envisageable pour sensibiliser les travailleuses. En effet, l'environnement de l'entreprise semble hostile et peu tolérant vis-à-vis d'une éventuelle interaction avec des organisations syndicales comme le fait que les salariées se sentent constamment surveillées par l'employeur. Dans leurs témoignages, les informatrices avancent des commentaires qui méritent d'être pris en compte en vue de revoir certaines stratégies. Par exemple, une fois les démarches judiciaires entreprises, ces travailleuses se sentaient mises en retrait face à leur combat et dépossédées de leurs propres moyens d'action. Aussi, les déléguées syndicales auraient besoin d'outils pour faciliter et soutenir leur implication dans le processus de syndicalisation, permettant ainsi aux responsables syndicaux de porter personnellement les revendications des travailleuses auprès des instances judiciaires. Il importe donc de réfléchir à des méthodes d'approches novatrices dans le processus de sensibilisation des travailleuses concernant leurs droits et obligations, et ultimement, la négociation du contrat de travail. Il incomberait également au syndicat de procéder à la création d'une liste de diffusion, ainsi qu'à la mise en œuvre d'une plateforme Internet qui permettrait d'accéder à un grand nombre de renseignements dans le but de palier la désinformation véhiculée par l'employeur.

L'adhésion à un syndicat paraît être un réel souhait de la part des travailleuses. Cette éventualité permettrait de rencontrer le désir des salariées de pouvoir sélectionner les blocs d'heures de travail hebdomadaire⁷⁵. Par ailleurs, les employées requièrent une hausse du salaire minimum alloué aux nouvelles employées, l'établissement d'une

⁷⁵ Cet élément a d'ailleurs été concédé à l'employeur par le responsable syndical dans le cadre de la négociation d'un premier contrat de travail chez Wal-Mart. Cet aspect apparaît comme étant central dans une perspective d'amélioration des conditions de travail et de vie des femmes.

échelle salariale décente pour les plus anciennes travailleuses, ainsi qu'une régulation des horaires. L'articulation famille-travail étant l'un des éléments moteurs de la lutte syndicale, il apparaît primordial pour les travailleuses aux prises avec des responsabilités familiales d'accéder aux quarts de travail les plus avantageux. Il incomberait aux responsables syndicaux, en partenariat avec le mouvement des femmes, d'axer la lutte sur une meilleure articulation famille-travail en demandant notamment l'instauration de services de garde d'enfants en milieu de travail, une alternative qui paraît intéressante pour les mères concernées par des horaires de travail en soirée et fin de semaine. Enfin, la création d'un site Internet documentant les expériences de travailleuses impliquées en faveur de la syndicalisation de leur succursale au Québec, à l'échelle internationale, ou aux États-Unis en particulier, semble être une piste à explorer. Cette centralisation de l'information permettrait de rendre compte des diverses tentatives de syndicalisation en cours à l'échelle internationale et de mettre en évidence les difficultés rencontrées et les stratégies de résistance mises en place par l'employeur. Ce site pourrait également devenir un espace de sensibilisation au sujet des pratiques antisyndicales ou anti-environnementales de Wal-Mart, mais également de multinationales œuvrant dans le même secteur économique, l'idée étant de valoriser une approche intersectionnelle des luttes prônant une plus grande solidarité.

Enfin, les expériences de syndicalisation vécues chez Wal-Mart montrent clairement qu'il existe un fort besoin de rééquilibrer les relations de travail et de réduire l'asymétrie qui favorise indument les employeurs au détriment des salariées. Ainsi, le gouvernement est directement interpellé concernant tout le dossier des amendements à apporter au Code du travail. Il semble que l'établissement au Québec d'autres entreprises multinationales, notamment Target au cours de l'année 2013, représente un moment propice pour lancer une campagne de sensibilisation sur les conditions de travail en vigueur dans la province. Selon les travailleuses rencontrées, c'est au gouvernement

que revient la responsabilité d'agir en tant qu'agent d'information et d'éducation en ce qui concerne les normes du travail. Le secteur tertiaire, et particulièrement le commerce de détail qui fait l'objet de notre recherche, est en constante croissance, tandis que les conditions de travail et de vie des employées se dégradent. Il importe donc de viser spécifiquement ce secteur d'emploi et d'y accorder une attention particulière, puisqu'il est très peu syndiqué et qu'une part importante de la main-d'œuvre y travaille au salaire minimum. Il s'avère également nécessaire que les différentes campagnes menées par le gouvernement en faveur de la présence des femmes dans des postes de responsabilité s'attardent à ce secteur de l'emploi où elles demeurent toujours minoritaires dans les postes hiérarchiquement plus élevés. De plus, considérant que les femmes œuvrant dans ce secteur sont confrontées à d'importantes difficultés d'agencement entre leur vie privée et les exigences de leur travail, il est primordial que le gouvernement repense ses programmes d'articulation famille-travail. Le mouvement des femmes, en collaboration avec des syndicats, milite depuis de nombreuses années afin qu'une loi soit votée à ce sujet.

Au terme de cette enquête, il importe de rappeler que les femmes rencontrées apprécient leur travail. Ces dernières nous ont bien rappelé que l'enjeu n'est pas de mener une campagne qui conduirait à la fermeture de ce type de magasin mais de recourir à diverses stratégies susceptibles d'améliorer les conditions de travail et de vie, un objectif qui ne peut être atteint sans un rééquilibrage des rapports de force entre les parties en présence.

Malgré l'importance des pistes d'action dont il vient d'être question, il reste téméraire de prétendre avoir un impact sur ce secteur d'emploi sans accompagner ce travail d'une réflexion plus profonde et critique sur le système capitaliste dans sa globalité. En cela, l'action collective et l'éducation populaire restent les vecteurs les plus prometteurs du changement social. Le mouvement des femmes et les organisations syndicales ont la capacité de mener des actions conjointes en vue

Glossaire

d'exercer des pressions sur le gouvernement, afin qu'il agisse au moyen de politiques spécifiques ou de lois pour contrer les effets concrets et néfastes de la libéralisation des marchés sur les conditions de travail et de vie de la population, en général, et des femmes, en particulier.

GLOSSAIRE⁷⁶

Accréditation et révocation syndicale

« L'accréditation syndicale » désigne deux choses : (i) la requête que doit soumettre un collectif de travailleuses ou d'employées afin d'être reconnu par la Commission des relations du travail en tant que seul représentant des salariées concernées dans le but de négocier et de faire appliquer une convention collective de travail; et (ii) elle désigne cette reconnaissance légale en tant que telle.

Cette accréditation peut aussi être révoquée par suite du dépôt devant la Commission d'une demande en révocation d'accréditation. L'article 41 du Code du Travail prévoit deux motifs de révocation : si l'association a cessé d'exister, ou si elle ne regroupe plus la majorité absolue des salariés qui font partie de l'unité de négociation pour laquelle elle a été accréditée.

Articulation famille-travail

⁷⁶ Une partie des définitions des termes de cette recherche proviennent du glossaire réalisé dans le cadre de : *Effets de la libéralisation des marchés sur les conditions de travail des Québécoise : huit études de cas*, réalisé par Marie-Pierre Boucher et Yanick Noiseux, 2010, p. 101-105.

« Afin de dépasser la seule harmonisation des temps et des espaces professionnel et familial, il nous semble également plus opportun d'utiliser le concept d'articulation plutôt que celui de conciliation, puisque ce dernier paraît suggérer a priori la compatibilité des deux univers et mettre l'accent sur les pratiques et stratégies individuelles et ponctuelles développées afin de les harmoniser plutôt que sur les dimensions collectives du problème ou de la solution. Pour notre part, nous désignons par le recours au concept d'articulation l'ensemble des processus de structuration et d'organisation qui prennent place dans les univers domestique et professionnel et qui concourent, dans leur interrelation et leur recouvrement, à la production et à la reconduction des conditions sociales dans lesquelles s'actualisent les trajectoires de vie des parents travailleurs et, plus particulièrement, dans le contexte actuel, celle des mères en emploi » (Descarries et Corbeil, 2002 : 19-20).

Centrifugation

Il s'agit « [d']un déplacement de l'emploi vers les marchés périphériques du travail. Autrement dit, le système de l'emploi se fragmente et les emplois sont de plus en plus projetés du cœur de l'entreprise (ou de l'administration publique) vers la périphérie, où l'on retrouve des emplois subalternes – souvent atypiques –, lesquels sont caractérisés par une absence de sécurité d'emploi, une rémunération moindre, un accès restreint aux avantages sociaux, à la protection sociale et à la protection syndicale» (Boucher et Noiseux, 2010 : 101).

Division sexuelle du travail

La division sexuelle du travail est un concept indissociable de celui de rapports sociaux de sexe. Elle est modulée dans le temps et l'espace. La division sexuelle du travail assigne en priorité les hommes à la sphère productive (publique) et les femmes à la sphère reproductive (privée). La division sexuelle du travail opère

selon deux principes organisateurs : le principe de séparation – il y a des travaux d’hommes et des travaux de femmes; (la concentration des femmes dans le métier de vendeuse) et le principe hiérarchique – un travail d’homme « vaut » plus qu’un travail de femme » (maintien du salaire minimum) (Kergoat, 2009 : 35-37).

Flux tendu

La gestion « à flux tendu » (*Just-in-time* ou *JIT*, en anglais) est une méthode ou une approche qui visait essentiellement, au départ, à réduire au maximum les délais d’acheminement des marchandises ou intrants entre les différentes étapes de la production d’un produit ou d’un service (entre sous-traitants notamment). Elle est parfois appelée « 5 zéros » ou encore « zéro-délai ». Les cinq zéros étant : *zéro panne, zéro délai, zéro papier, zéro stock* et *zéro défaut*. Par la suite, on a transposé cette méthode de gestion à l’ensemble des étapes de la production, en partant des premières transformations jusqu’à la mise en marché et la distribution finale des produits et services pour éviter les goulots d’étranglement et adapter de la manière la plus serrée possible la production et la distribution aux aléas de la demande finale. Appliquée à la gestion de la main-d’œuvre et des ressources humaines, l’approche consiste à ajuster les horaires de travail aux exigences de l’approvisionnement aux besoins des consommateurs, et, pour ce faire, de réduire les « temps morts » au maximum, d’où le recours aux horaires brisés, aux horaires flexibles, etc.

Marché tertiaire (ou secteur tertiaire ou tertiarisation)

Il s’agit d’une économie qui tend vers les activités de service : cela engendre « [...] l’essor de l’emploi dans le secteur des services [secteur dit tertiaire] et à une diminution relative du poids des emplois dans le secteur manufacturier (secondaire) » (Boucher et Noiseux, 2010 : 105).

Précarité

La précarité se manifeste d'une part dans la sphère publique par une incertitude ou une discontinuité de la durée ou du lien d'emploi et par une absence ou une faiblesse des protections salariales et du niveau de revenu. D'autre part, dans la sphère privée par différents types d'insécurité qui ne leur permettent pas aux femmes d'assurer pleinement leurs obligations professionnelles, familiales ou sociales et, de jouir de leurs droits fondamentaux (Desrochers, 2000 : 19).

Rapport social de sexe

Le rapport social de sexe désigne un système social (donc construit socialement) dans lequel prennent forme et s'organisent les rapports sociaux entre les femmes et les hommes, celui-ci structure l'ensemble de la société dans des rapports antagoniques entre les sexes. Les groupes de sexe « [...] sont donc en tension permanente autour d'un enjeu, ici le travail et ses division » (Kergoat, 2009 : 39). Le rapport social de sexe est compris dans une perspective féministe comme étant dynamique : « [...] c'est désigner un processus de transformation permanente du rapport de force entre les hommes et les femmes qui luttent activement, les uns pour maintenir ou renforcer leur position de dominants, les autres pour contenir, limiter ou abolir la domination » (Daune-Richard et Devreux, 1992 : 23).

Re-hiérarchisation du système de l'emploi

« À la division sexuelle du travail déjà existante et fondée sur le métier – laquelle établissait une hiérarchie entre des métiers majoritairement masculins, avec des conditions d'emploi relativement bonnes, et des métiers majoritairement féminins sous-évalués – s'ajoute désormais une nouvelle composante : la division sexuelle du travail fondée sur le statut de l'emploi. Parce que les femmes sont majoritaires dans les emplois atypiques, on constate donc une re-hiérarchisation fondée sur le sexe et les

statuts d'emploi. Celle-ci s'effectue au détriment des conditions de travail des femmes dans des secteurs où, historiquement, ces dernières avaient réussi à faire des gains » (Boucher et Noiseux, 2010 : 103).

Segmentation

« [L]a segmentation rend compte du fait qu'à l'intérieur du système de l'emploi, se multiplient différents régimes salariaux, différents « marchés du travail ». Ce qui distingue et caractérise ces segments, ce sont des normes de travail spécifiques, des modèles d'emploi particulier, l'accès distinct, voire discriminatoire, aux protections sociales » (Boucher et Noiseux, 2010 : 104).

Ségrégation sexuelle professionnelle, horizontale ou verticale

« La ségrégation horizontale renvoie à la répartition des hommes et des femmes sur la grille des métiers. La ségrégation verticale fait référence à la répartition des hommes et des femmes dans l'échelle professionnelle en termes de statut et de fonctions » (Randriamaro, 2006 : 18, note 16 citée dans Boucher et Noiseux, 2010 : 104).

Travail atypique

Il s'agit de « [...] toute forme d'emploi qui déroge à la norme de l'emploi « à temps plein, permanent, toute la vie » (donc bien protégé), s'accompagnant de bonnes conditions salariales, d'avantages sociaux et parfois de protection syndicale. [...] Le travail atypique comprend : le travail à temps partiel, le travail sur appel, le travail temporaire, les contrats obtenus par le biais des agences de placement et le cumul des emplois. Le travail atypique n'est pas nécessairement synonyme de précarité. Cependant, un travail atypique a beaucoup plus de chances d'être précaire qu'un emploi régulier » (Boucher et Noiseux, 2010 : 105).

LISTE DES ENTREVUES

Rita, entrevue réalisée en décembre 2010, durée 1h : 01m : 39s.

Brigitte, entrevue réalisée en décembre 2010, durée 1h : 34m : 46 s.

Hélène, entrevue réalisée janvier 2011, durée 1h : 33m : 12s.

Aline, entrevue réalisée en janvier 2011, durée 1h : 03m : 02 s.

Bélinda, entrevue réalisée en février 2011, durée 1h : 54m : 04s.

Ariel, entrevue réalisée en février 2011, durée 1h : 14m : 25s.

Rose, entrevue réalisée en août 2011, durée 1h : 27m : 23 s.

Horia, entrevues réalisées en janvier 2011, durée 1h : 40m : 00s
et en septembre 2011, durée 1h : 25m : 39s.

Ginette, entrevue réalisée en octobre 2011, durée 2h : 20m : 43s.

Jocelyne, entrevue réalisée en octobre 2011, durée 1h : 35m : 48s.

Louise, entrevue réalisée en janvier 2012, durée 2h : 33m : 08s.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS, Roy J. « Organizing Wal-Mart: The Canadian Campaign », *Just Labour*, Toronto, Vol. 6 et Vol. 7, 2005, 11 pages. En ligne : <http://www.justlabour.yorku.ca/volume67/pdfs/01%20Adams%20Press.pdf>. (Page consultée en février 2012).

ALBARELLO, Luc. *Apprendre à chercher – L'acteur social et la recherche scientifique*, « Coll. » Méthodes en sciences humaines, Bruxelles, De Boeck, 2003, 197 pages.

ANADÓN, Marta et François GUILLEMETTE. « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? », *Recherches Qualitatives*, « Hors Série » : Actes du colloque Recherche qualitative : les questions de l'heure, No. 5, p. 26-37.

ASSOCIATED PRESS. « Syndicalisation : Wal-Mart reçoit un blâme », *Le Devoir*, 26 février 2005. En ligne : <http://www.ledevoir.com/economie/actualiteseconomiques/75798/syndicalisation-wal-mart-recoit-un-blame>. (Page consultée en janvier 2012).

Bibliographie

B.-DANDURAND, Renée. « Divorce et nouvelle monoparentalité », dans DESCARRIES, Francine et Christine CORBEIL (dir.). *Espaces et temps de la maternité*, Les éditions du remue-ménage, Montréal, 2002, p. 266-303.

BECK, Ulrich. *La société du risque sur la voie d'une autre modernité*, coll. « Alto », Paris, Aubier 2001, 521 pages.

BIASSETTE, Gilles et Lysiane J. BAUDU. *Travailler plus pour gagner moins. La menace Walmart*, Buchet / Chastel, Paris, 2008, 248 pages.

BOUCHER, Marie-Pierre et Yannick NOISEUX. *Effets de la libéralisation des marchés sur les conditions de travail des Québécoises : huit études de cas*, sous la direction de Dorval BRUNELLE, Francine DESCARRIES, Lyne KURTZMAN, *Les Cahiers de l'IREF*, Montréal, No. 23, 2010, 127 pages.

BOUCHER, Marie-Pierre. *Les femmes et la libéralisation globale. Bilans critiques des écrits publiés depuis 2003*, Rapport de recherche, Institut d'études internationales de Montréal, Institut de recherches et d'études féministes, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2009, 112 pages.

BOURRET, Gisèle et Danielle BELLANGE. *Comment le libre échange et la libération affectent de façon spécifique le travail des femmes*, Fédération des femmes du Québec, Montréal, mars 2006. En ligne : www.ffq.qc.ca/pub/form-iref-2006.pdf. (La page n'est plus accessible en ligne).

BRUNELLE, Dorval. « L'État tutélaire, les accords commerciaux et le droit du travail : les effets délétères des clauses sociales sur les normes du travail », *Interventions économiques*, 2013 (à paraître).

CASTEL, Robert. « Grand résumé de *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Éditions du Seuil, La couleur des

idées, 2009 », *SociologieS* [En ligne], La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu, décembre 2010, 7 pages. En ligne : <http://sociologies.revues.org/3276>. (Page consultée en février 2012).

_____. « La nouvelle question sociale », in *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, p. 323-384.

Centre international de solidarité ouvrière. « Un état sous influence : comment le chantage des multinationales menace notre démocratie », Fiche pédagogique, Montréal, 8 pages. En ligne : <http://www.ciso.qc.ca/download?fileId=62>. (La page n'est plus accessible en ligne).

Code du travail. « Les relations de travail : définitions », Titre I – Des relations du travail, Gouvernement du Québec, 1er avril 2012. En ligne : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=%2F%2FC_27%2FC27.htm. (Page consultée en avril 2012).

COHAN, Peter. « Wal-Mart's just-in-time employees », *BloggingSpot*, 3 janvier 2007. En ligne : <http://www.bloggingstocks.com/2007/01/03/wal-marts-just-in-time-employees>. (Page consultée en février 2012).

Conseil québécois du commerce de détail (CQCD). « Commerce de détail au Québec », 2012. En ligne : <http://www.cqcd.org/fr/apropos/commerce-de-detail/>. (Page consultée en mai 2012).

DARDOT, Pierre et Christian LAVAL. « Discipline (1) : un nouveau système de discipline », dans *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009, p. 299-306.

Bibliographie

_____. « Discipline (3) : La gestion néolibérale de l'entreprise », dans *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009, p. 309-13.

DAUNE-RICHARD, Anne-Marie et Anne-Marie DEVREUX. « Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique », *Recherches féministes*, Vol. 5, No. 2, 1992, p. 7-30.

DESCARRIES, Francine et Christine CORBEIL (dir.). *Espaces et temps de la maternité*, Les éditions du Remue-ménage, Montréal, 2002, 543 pages.

DESMARAIS, Jacques. « Wal-Mart sauvé des eaux par la Cour suprême des États-Unis », *Le blogue juridique*, chronique No. 5, 25 juin 2011. En ligne : <http://socialtravail.uqam.ca/2011/06/25/wal-mart-sauve-des-eaux-par-la-cour-supreme-des-etats-unis>. (Page consultée en avril 2012).

DESROCHERS, Lucie. *Travailler autrement : pour le meilleur ou pour le pire? Les femmes et le travail atypique*, Recherche du Conseil du statut de la femme, Janvier 2000, 213 pages.

DESROSIERS, Éric. « Après Jonquière, Saint-Hyacinthe - Un deuxième Wal-Mart syndiqué », *Le Devoir*, 20 janvier 2005. En ligne : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-conomiques/72941/apres-jonquiere-saint-hyacinthe-un-deuxieme-wal-mart-syndique>. (Page consultée en décembre 2011).

Détail Québec/Al Tus Géocom. « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2008-2011 », *Comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail*, Montréal, 2009, 34 pages. En ligne : <http://www.detailquebec.com/assets/files/sommaire2009.pdf>. (Page consultée en mars 2012).

Détail Québec. « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2012-15 », *Comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail*, Montréal, Rapport final août 2012. En ligne : http://www.detailquebec.com/assets/files/Diagnostic_2012_2015_VF.pdf. (Page consultée en février 2013).

_____. « Près d'un employé sur cinq est syndiqué », *Comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail*, données d'avril 2011. En ligne : http://diagnostic.detailquebec.com/portrait_statistique/Main-d-uvre/Couverture-syndicale. (Page consultée en février 2013).

DURAND, Jean-Pierre. « Introduction », dans *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Éditions du Seuil, Paris, 2004, p. 11-18.

_____. « Introduction » et « Fragmentation des marchés du travail et mobilisation des salariés », dans *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Éditions du Seuil, Paris, 2004, p. 175-206.

Employés de Wal-Mart Canada, Tuac. « Salaire », *Employés de Wal-Mart au Canada, TUAC*. En ligne : http://www.employeswalmartcanada.com/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=30&lang=fr. (Page consultée en septembre 2010).

FEATHERSTONE, Liza. *Selling Women Short. The Landmark Battle for Workers' rights at Wal-Mart*, Basic Books, New York, 2004, 282 pages. Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. « Les femmes et l'emploi. Fiche d'information », *Service de la condition féminine – FTQ*, 2009, 13 pages. En ligne : <http://femmes.ftq.qc.ca/librairies/sfv/telecharger.php?fichier=851>. (Page consultée en janvier 2013).

Bibliographie

Gouvernement du Québec. « Québec porte le taux général du salaire minimum à 9,90 \$ l'heure », Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, 15 décembre 2011. En ligne : <http://communiques.gouv.qc.ca/gouvqc/communiques/GPQF/Decembre2011/15/c6976.html> (Page consultée en février 2013).

_____. « Le salaire minimum augmentera de 0,15 \$ l'heure le 1^{er} mai 2011 », Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, 21 décembre 2010. En ligne : <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/actualites?lang=fr&x=actualites&e=4160204536>. (Page consulté en janvier 2012).

GREENHOUSE, Steven. « Report Warned Wal-Mart of Risks Before Bias Suit », *The New York Times*, 3 juin 2010. En ligne : <http://www.nytimes.com/2010/06/04/business/04lawsuit.html?pagewanted=all>. (Page consultée en avril 2012).

HALIMI, Serge. « Wal-Mart à l'assaut du monde », *Le Monde diplomatique*, 1 janvier 2006. En ligne : <http://www.monde-diplomatique.fr/2006/01/HALIMI/13083>. (Page consultée en décembre 2012).

HARPER, Liz. « Wal-Mart : Impact of a Retail Giant », *PBS Online Newhour*, 20 juin 2004. En ligne : <http://www.pbs.org/newshour/bb/business/wal-mart/unique.html>. (Page consultée en janvier 2012).

Human Rights Watch. « Discounting Rights, Wal-Mart's Violation of US Workers' Right to Freedom of Association », Vol. 19, No. 2, Mai 2007, 210 pages. En ligne : <http://www.hrw.org/sites/default/files/reports/us0507webwcover.pdf>. (Page consultée en mars 2012).

KERGOAT, Danièle. « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », dans DORLIN, Elsa (dir.). *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009, p. 111-25.

_____. « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », dans HIRATA, Helena, Françoise LABORIE, Hélène LE DOARÉ et Danièle SENOTIER (dir.). *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, Presses Universitaires de France, 2004 (1^{ère} éd., 2002), p. 35-44.

LABRÈCHE, Stéphane. « Walmart encore dans l'eau chaude », *LesAffaires.com*, 25 février 2005. En ligne : <http://bctm.qc.ca/modules/nouvelles/nouvelle.php?id=50&langue=fr>. (Page consultée en mai 2012).

LAUDON, Kenneth C. et Jane P. LAUDON. « Les horaires variables informatisés chez Wal-Mart : une bonne ou une mauvaise solution pour les employés », dans *Les systèmes d'information de gestion : gérer l'entreprise numérique*, Éditions du Renouveau pédagogique (ERPI), Saint-Laurent, 2010 11^e éd., p. 117-18.

LICHTENSTEIN, Nelson. « Wal-Mart's Authoritarian Culture », *The New York Times*, 21 juin 2011. En ligne : <http://www.nytimes.com/2011/06/22/opinion/22Lichtenstein.html>. (Page consultée en mars 2012).

_____. (dir.). *Wal-Mart. The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, New York/London, The New Press, 2006, 349 pages.

MARTIN, Marie-France et Catherine OUELLET. *Les chiffres clés de l'emploi au Québec*, Centre d'étude sur l'emploi et la technologie et de l'information sur le marché du travail - Emploi-Québec, Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2010, 10^e éd., 41 pages. En ligne : http://emploiquebec.net/publications/pdf/00_imt_cc2010.pdf. (Page consultée en janvier 2013).

NOISEUX, Yanick. « Travail atypique au Québec : Les femmes au cœur de la dynamique de la centrifugation de l'emploi », Document de travail

Bibliographie

présenté à l'Institut de recherches et d'études féministes, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2009, 24 pages.

_____. *État, syndicalisme et travail atypique au Québec : une sociologie des absences et des émergences*, Thèse de doctorat en sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2008, 871 pages.

OLLIVIER, Michèle et Manon TREMBLAY. *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*, « Coll. » Outils de recherche, Paris/Montréal, L'Harmattan, 2000, 256 pages.

PIOTTE, Jean-Marc. « TUAC contre Walmart. David contre Goliath », À *Babord*, No. 31, octobre et novembre 2009. En ligne : <http://www.ababord.org/spip.php?article944>. (Page consulté en janvier 2012).

Presse canadienne (la). « Walmart prévoit investir 750 millions de dollars au pays », *Radio-Canada*, 7 février 2012. En ligne : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2012/02/07/001-walmart-projets-012.shtml>. (Page consultée en mars 2012).

_____. « L'accréditation syndicale du Walmart de Saint-Hyacinthe révoquée », *Radio-Canada.ca*, 9 mars 2011. En ligne : <http://m.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/03/09/017-revocation-walmart-st-hyacinthe.shtml>. (Page consultée en mars 2012).

SMITH, Dorothy E. *The Everyday World As Problematic. A Feminist Sociology*, Toronto, University of Toronto Press, 1990, 244 pages.

SULLIVAN, Robert. « Une convention collective chez Walmart », *Radio-Canada*, 7 octobre 2007. En ligne : <http://www.radio-canada.ca/regions/ottawa/2010/10/07/001-walmart-syndicat-gatineau.shtml> (Page consultée en novembre 2011)

_____. « L'accréditation syndicale du Walmart de Saint-Hyacinthe révoquée », *Radio-Canada*, 9 mars 2011. En ligne : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/03/09/017-revocation-walmart-st-hyacinthe.shtml>. (Page consultée en décembre 2011).

TUAC. Local 486 vs. Wal-Mart, Arbitrage de différend (Gatineau), 13 août 2008, 43 pages.

TUAC. Local 501 vs. Wal-Mart (Saint-Hyacinthe), Convention collective de travail, 2009, 41 pages.

VALLIÈRES, Martin. « Walmart doublera sa présence en alimentation au Québec », *La Presse*, 7 février 2012. En ligne : <http://affaires.lapresse.ca/201202/07/01-4493570-walmart-doublera-sa-presence-en-alimentation-au-quebec.php>. (Page consultée en mai 2012).

« WAL-MART : fiche », *Les Affaires*. En ligne : <http://www.lesaffaires.com/fiches-entreprise/walmart-/2345>. (Page consultée en mai 2012).

Wal-Martwatch. « BETTY v. GOLIATH. A History of Dukes v. Wal-Mart », novembre 2006, 13 pages. En ligne : http://walmartwatch.com/img/blog/dukes_backgrounder.pdf. (Page consultée en février 2011).

Wal-Mart Class Website. « Largest Discrimination Lawsuit in U.S. History Gets Green Light After years of delay, female Wal-Mart workers may get their day in court », 26 avril 2010. En ligne : http://www.impactfund.org/downloads/WalMart_En%20Banc_Press_Release.pdf. (Page consultée en novembre 2010).

WHITE, Julie. *Les femmes et le syndicalisme*, Conseil consultatif canadien de la situation de la femme, Centre d'édition du gouvernement du Canada, Ottawa, 1980, 147 pages.

Bibliographie

Wal-Mart Canada. « À propos de Walmart », Wal-Mart, 2012. En ligne : <http://www.walmart.ca/canadaestore/catalog/helpcentercontainer.jsp?show=aboutwalmart>. (Page consultée en janvier 2012).

_____. « L'autonomisation des associés : nous respectons leurs opinions et leurs droits », Walmart, 2012. En ligne : http://www.walmartcsr.ca/index.php/ressources/lautonomisation-des-associes-nous-respectons-leurs-opinions-et-leurs-droits#open_door. (Page consultée en mars 2012).

_____. « Les femmes dans l'industrie du détail : pour définir notre marque personnelle », Wal-Mart, 2012. En ligne : <http://www.walmartcsr.ca/index.php/fr/ressources/les-femmes-dans-lindustrie-du-detail-pour-definir-notre-marque-personnelle>. (Page consultée en janvier 2012).

_____. « Pour information : les associés et les avantages sociaux », Wal-Mart, 2012. En ligne : <http://www.walmartcsr.ca/index.php/fr/ressources/pour-information-les-associes-et-les-avantages-sociaux>. (Page consultée en janvier 2012).

_____. « Les divisions spécialisées : Renseignements », Wal-Mart, 2012. En ligne : <http://www.walmartcanada.ca/Pages/Licensees%20-%20Information/194/199/199?lang=fr>. (Page consultée en janvier 2012).

_____. « Carrières : Chez Wal-mart, tout es possible », Wal-Mart, 2012. En ligne : <http://walmartcanada.ca/Pages/Careers/184/184/184?lang=fr>. (Page consultée en janvier 2012).

Wal-Mart États-Unis. « Wal-Mart Stores, Inc. Data Sheet – Worldwide Unit Details December 2011 », Wal-Mart, 2011. En ligne : <http://news.walmart.com/news-archive/2012/01/16/wal-mart-stores-inc-data-sheet-worldwide-unit-details-december-2011>. (Page consultée en février 2013).

