

Université de Montréal

**Les impacts des stratégies patronales antisyndicales
sur l'organisation des travailleurs**

Présenté par :
Bianca BIGRAS

École de relations industrielles
Faculté des études supérieures

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M. Sc.)

Septembre 2014
© Bianca Bigras 2014

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

**Les impacts des stratégies patronales antisyndicales
sur l'organisation des travailleurs**

Présenté par :
Bianca BIGRAS

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jeffrey Hilgert, président-rapporteur
Mélanie Laroche, directrice de recherche
Michel Coutu, membre du jury

RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS

L'utilisation de stratégies antisyndicales est un phénomène de plus en plus préconisé par l'acteur patronal (Bronfenbrenner, 2009b). Une piste d'explication de cette croissance serait liée à l'idéologie de gestion se basant sur une amertume inhérente à l'idée de partager le pouvoir avec une tierce partie représentant des travailleurs (Dundon et al., 2006). Dans le but de faire régner cette idéologie et de conserver un environnement de travail sans présence syndicale, des multinationales se sont même positionnées ouvertement contre la syndicalisation, que l'on pense à Wal-Mart, Mc Donald's ou Disney (Dundon et al., 2006). Avec cette puissance que les multinationales détiennent actuellement, il ne fait nul doute qu'elles exercent une influence auprès des dirigeants des plus petites entreprises (Dundon et al., 2006), ce qui pourrait expliquer ce recours accru aux stratégies antisyndicales, que ce soit avant ou après l'accréditation syndicale. Mais qu'en est-il de l'antisyndicalisme de l'acteur patronal en sol canadien? Pour certains, les employeurs canadiens pratiqueraient davantage une stratégie d'acceptation du syndicalisme comparativement à nos voisins du sud à cause notamment de la plus forte présence syndicale historique dans le système des relations industrielles canadien, des tactiques syndicales canadiennes différentes (Thomason & Pozzebon, 1998) et des lois encadrant davantage les droits d'association et de négociation collective (Boivin, 2010; Thomason & Pozzebon, 1998). Des travaux montrent cependant une réelle volonté de la part des employeurs canadiens à avoir recours à des stratégies d'opposition à la syndicalisation (Bentham, 2002; Martinello & Yates, 2002; Riddell, 2001). Selon les auteurs Martinello et Yates (2002), six pour cent (6 %) des employeurs ontariens couverts dans le cadre de leur étude n'auraient adopté aucune tactique pour éviter ou éliminer le syndicat : quatre-vingt-quatorze pour cent (94 %) des employeurs couverts ont ainsi utilisé différentes tactiques pour s'opposer au syndicalisme. C'est donc dire que l'opposition patronale face au mouvement syndical révélée par l'utilisation de diverses stratégies antisyndicales est aussi présente chez les employeurs canadiens.

Peu d'études canadiennes et québécoises ont pourtant enrichi la littérature au sujet de ce phénomène. De manière générale, les travaux effectués sur la question, anglo-saxons et

surtout américains, font principalement état du type de stratégies ainsi que de leur fréquence d'utilisation et proposent souvent une méthodologie basée sur une recension des décisions des tribunaux compétents en la matière ou l'enquête par questionnaire. Face à ces constats, nous avons visé à contribuer à la littérature portant sur les stratégies antisyndicales et nous avons construit un modèle d'analyse nous permettant de mieux cerner leurs effets sur les travailleurs et les syndicats. Notre recherche se démarque également de la littérature de par les démarches méthodologiques qu'elle propose. Nous avons en effet réalisé une recherche de nature qualitative, plus spécifiquement une étude de cas d'une entreprise multiétablissement du secteur du commerce au détail. Notre modèle d'analyse nous permet de dégager des constats quant aux effets de l'utilisation des stratégies patronales antisyndicales auprès des travailleurs visés et du syndicat visé, que ce soit sur les intérêts individuels, les intérêts collectifs ainsi que sur les intérêts du syndicat tels que proposés par Slinn (2008b). Également, nous cherchions à comprendre dans quelle mesure les stratégies antisyndicales contribuent à diminuer (effet paralysant) ou à augmenter (effet rebond) la propension à la syndicalisation des travailleurs visés par les stratégies, tout en tenant compte de la propension des travailleurs d'autres succursales qui n'étaient pas visés directement par cette utilisation (effet d'entraînement).

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons procédé en trois phases. La **phase 1** a permis de faire la recension de la littérature et de formuler des propositions théoriques à vérifier sur le terrain. La **phase 2** a permis de procéder à la collecte de données grâce aux entrevues semi-dirigées réalisées à deux niveaux d'analyse : auprès de représentants syndicaux et de travailleurs. Au cours de la **phase 3**, nous avons procédé à la retranscription des entrevues effectuées et nous avons analysé les principaux résultats obtenus. La méthode de l'appariement logique (Yin, 2009) a été utilisée pour comparer les phénomènes observés (données issues du terrain) aux phénomènes prédits (constats de la littérature et propositions théoriques).

À la suite de la réalisation de la phase 3, nous constatons que la campagne de peur a été celle qui a été la plus utilisée en réaction à la menace de présence syndicale avec les tactiques dites coercitives qui la composent : la fermeture de deux succursales, un discours

devant un auditoire captif, la diffusion d'une vidéo interne, etc. De ce fait, un sentiment de peur généralisé (86 % des répondants) s'attaquant aux intérêts collectifs a été perçu à la suite de l'utilisation des tactiques antisyndicales. Par conséquent, nous avons pu observer l'effet de ces tactiques sur les travailleurs visés et sur le syndicat : elles auraient en effet gelé la propension de travailleurs d'autres succursales à se syndiquer (64 % des répondants) et donc freiné la campagne syndicale en cours. Nous constatons également que bon nombre de tactiques ont été déployées à la suite de l'accréditation syndicale en s'attaquant aux intérêts individuels. Mentionnons, pour n'en citer que quelques-uns, que les travailleurs feraient face à une plus forte discipline (72 % des répondants), qu'ils seraient victimes d'intimidation ou de menaces (80 % des répondants) et que ces tactiques provoqueraient des démissions à cause de l'ambiance de travail alourdie (50 % des répondants).

Mots clés : Stratégies antisyndicales; stratégies substitutives, stratégies suppressives; effets sur les intérêts; syndicalisation; étude de cas; CSN; Couche-Tard.

ABSTRACT AND KEY WORDS

Anti-union management strategies are an increasingly popular phenomenon in the corporate world (Bronfenbrenner, 2009b). Management ideology could explain this tendency which results in the bitterness from sharing power with union worker representatives (Dundon et al., 2006). Corporations like WalMart, Disney, or McDonalds openly take position against unionization, thus spreading ideology and keeping work environments union-free (Dundon et al., 2006). Corporate power undeniably exerts power over smaller businesses (Dundon et al., 2006), a fact which could explain why anti-union strategies are often relied upon, even when unions are formally recognized. But what about Canadian anti-union movements? Many think that Canadian employers have officially acknowledged unionization in comparison with Americans, a belief supported by the unique historical background in regard to the Canadian industrial relation system and tactical preferences (Thomason & Pozzebon, 1998), alongside laws protecting union rights like association and negotiation (Boivin, 2010; Thomason & Pozzebon, 1998). Scientific scholarship however gives testimony of determination from Canadian employers in recourse to oppositional strategies against unionizing (Bentham, 2002; Martinello & Yates, 2002; Riddell, 2001). According to Martinello et Yates (2002), six percent (6%) of Ontarian employers covered would never use avoidance or oppositional tactics against unions: ninety four percent (94%) of employers covered thus would have used anti-union tactics. Therefore managerial opposition to union movements must certainly be present in the Canadian landscape.

However, few Canadian and Quebecer studies contributed to the literature on this phenomenon. Generally speaking, management scholars –British and especially American– explicitly mention strategy types and their frequency; they follow methodologies only taking court decisions in the subject matter into account or drawing almost exclusively on surveys. Keeping this in mind, we sought to contribute to the literature on anti-union strategies; we constructed an analytic framework for identifying their effects on workers and unions. Our research methodology is distinctly original: we

conducted a qualitative case study of a multi-sectorial retail organization. More specifically, our model is useful in identifying anti-union strategies against workers and unions, either targeting individual or collective interests or union interests, as suggested by Slinn (2008b). Moreover, we sought to understand to what extent anti-union strategies diminish (chilling effect) or augment (rebound effect) propensity to unionization among workers, whether they are targeted or not by these strategies (ripple effect).

To meet our goals, the research process was conducted in three steps. In **Phase 1** several hypotheses were derived after reviewing the scientific literature. **Phase 2** consisted of a data collection of union representatives and workers' perceptions with semi-structured interviews. We then went on in **phase 3** to a transcription of these interviews, and we analyzed results. Logical pairing methodology (Yin, 2009) was used in order to compare observed phenomena (fieldwork data) with predicted phenomena (theoretical and empirical predictions).

After the last step, we concluded that fear campaigns were most frequent in response to unionizing threats with coercive tactics such as: closure of two organizational branches, propaganda speeches given to captive audience, an internal video, and so on. As a matter of fact, a prevailing sense of fear for collective interests (experienced by 86% of research participants) followed from recourse to anti-union tactics by management. Consequently, we observed that in effect anti-union tactics would have stopped the unionizing process in other organizational branches (64% of research participants said so), and so disrupted union campaigns in general. We also remark that many tactics were employed following the official recognition of unions while also threatening individual interests. Many side effects could be enumerated: increased worker discipline (72%), intimidations or threats (80%) and resignations caused by a bad organizational climate (50%).

Key Words: Unfair labor practices; substitution strategies, suppression strategies; effects on interests; unionization; case study; CSN; Couche-Tard.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS	iii
ABSTRACT AND KEY WORDS	vi
TABLE DES MATIÈRES	viii
LISTE DES TABLEAUX	xii
LISTE DES SCHÉMAS	xiii
LISTE DES ACCRONYMES	xiv
REMERCIEMENTS	xv
MISE EN CONTEXTE DE L'ÉTUDE	1
PARTIE 1. LE POINT SUR LES STRATÉGIES ANTISYNDICALES : FAITS SAILLANTS ISSUS DE LA LITTÉRATURE	7
1.1 – PORTRAIT DES CARACTÉRISTIQUES LÉGISLATIVES EN MATIÈRE D'ACTION COLLECTIVE.....	7
1.1.1 Le partage des compétences.....	8
1.1.2 Le droit d'association et de négociation collective	9
1.1.3 La liberté d'expression patronale et la décision <i>Disque Améric inc.</i>	13
1.1.4 Le cadre législatif et l'action collective états-uniens.....	14
1.1.5 Quelques statistiques sur la présence syndicale	15
1.2 - LA MOTIVATION DES EMPLOYEURS DE RECOURIR À DES STRATÉGIES ANTISYNDICALES	17
1.2.1 L'idéologie de gestion.....	17
1.2.2 Les effets du cadre législatif	18
1.2.3 Les autres facteurs influençant le degré d'opposition des employeurs face à la syndicalisation	21
1.3- LES TYPES DE CAMPAGNES ET LES STRATÉGIES ANTISYNDICALES	22
1.3.1 Les stratégies d'acceptation du syndicalisme.....	23
1.3.2 Les stratégies d'opposition du syndicalisme	23
1.3.2.1 <i>Les campagnes de substitution</i>	24
1.3.2.1.1 Campagne de cooptation	24

1.3.2.1.2 Campagne de contrôle.....	26
1.3.2.2 <i>Les campagnes de suppression</i>	27
1.3.2.2.1 Campagne de peur.....	27
1.3.2.2.2 Campagne de blocage.....	31
1.4 – LES IMPACTS DE L’UTILISATION DES STRATÉGIES ANTISYNDICALES.....	34
1.4.1 Les effets sur les intérêts.....	34
1.4.2 Impacts sur la propension des travailleurs à adhérer au syndicat	36
1.4.2.1 <i>L’effet paralysant (chilling effect)</i>	36
1.4.2.2 <i>L’effet rebond (rebound effect)</i>	37
1.4.2.3 <i>L’effet d’entraînement (ripple effect)</i>	38
1.4.3 Les impacts des stratégies antisyndicales sur les chances d’accréditation et la conclusion d’une première convention collective.....	39
1.4.3.1 <i>Impacts sur les chances d’accréditation</i>	39
1.4.3.2 <i>Impacts sur la négociation collective</i>	41
1.5 – RÉSUMÉ	42
PARTIE 2. QUESTION DE RECHERCHE ET APPROCHE THÉORIQUE	43
2.1 – UNE DÉFINITION DU CONCEPT DE CHOIX STRATÉGIQUES	44
2.2 – LES NIVEAUX DE PRISE DE DÉCISIONS	46
2.3 – LE RÔLE PATRONAL	47
2.4 – JUSTIFICATION DE L’APPROCHE THÉORIQUE RETENUE	48
PARTIE 3. LE MODÈLE D’ANALYSE.....	51
3.1 – LA CONCEPTUALISATION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE	52
3.1.1 Première dimension — Les stratégies substitutives.....	53
3.1.1.1 <i>La campagne de cooptation</i>	53
3.1.1.2 <i>La campagne de contrôle</i>	54
3.1.2 Deuxième dimension — Les stratégies suppressives	55
3.1.2.1 <i>La campagne de peur</i>	56
3.1.2.2 <i>La campagne de blocage</i>	57
3.2 – OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE DÉPENDANTE	60
3.2.1 Les effets sur les intérêts des travailleurs	61
3.2.1.1 <i>Les effets sur les intérêts individuels</i>	61
3.2.1.2 <i>Les effets sur les intérêts collectifs</i>	62

3.2.2 Les effets sur les intérêts du syndicat.....	63
3.3 – OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES MODÉRATRICES.....	64
3.3.1 Le moment de leur utilisation	64
3.3.2 Le profil de la main-d’œuvre	65
3.3.3 Les normes juridiques mobilisées par l’acteur syndical	66
3.4 – PROPOSITIONS THÉORIQUES DE RECHERCHE	66
PARTIE 4. MÉTHODOLOGIE	68
4.1 – LE TYPE DE RECHERCHE	68
4.1.1 Nature de la recherche.....	68
4.1.2 Une méthodologie qualitative	69
4.1.3 Une étude de cas	71
4.2 – LE PLAN D’OBSERVATION	72
4.2.1 Notre échantillonnage.....	72
4.2.2 La collecte de données	73
4.2.3 La validité de la recherche	73
4.3 – LE PLAN D’ANALYSE.....	75
4.3.1 La constitution des données.....	75
4.3.2 La triangulation des données	76
PARTIE 5. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	78
5.1 - PRÉSENTATION DU CAS.....	78
5.2 - LE PROFIL DES RÉPONDANTS	83
5.3 - LA VARIABLE INDÉPENDANTE : LES STRATÉGIES PATRONALES ANTISYNDICALES	88
5.3.1 Les campagnes de substitution	90
5.3.1.1 <i>Campagne de cooptation</i>	91
5.3.1.2 <i>Campagne de contrôle</i>	97
5.3.2 Les campagnes de suppression	98
5.3.2.1 <i>Campagne de peur</i>	98
5.3.2.2 <i>Campagne de blocage</i>	110
5.3.3 Stratégies antisyndicales hors typologie	118

5.4 - LA VARIABLE DÉPENDANTE : LES EFFETS DES STRATÉGIES PATRONALES ANTISYNDICALES	122
5.4.1 Les effets sur les intérêts individuels.....	122
5.4.2 Les effets sur les intérêts collectifs.....	128
5.4.3 Les effets sur les intérêts du syndicat	133
5.5 - VÉRIFICATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE	136
5.5.1 Notre proposition de recherche générale.....	136
5.5.1.1 <i>Les effets sur les intérêts</i>	137
5.5.1.2 <i>Les effets paralysants et rebonds.....</i>	139
5.5.2 Notre proposition de recherche spécifique.....	145
5.6 - LES EFFETS DES VARIABLES MODÉRATRICES SUR LE MODÈLE	149
5.6.1 Le moment de leur utilisation	149
5.6.2 Le profil de la main-d'œuvre	151
5.6.3 Les normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical	153
5.6.3.1 <i>Effets sur le déploiement des tactiques patronales</i>	153
5.6.3.2 <i>Effets sur les intérêts du syndicat et sur l'entente de principe.....</i>	154
5.7 - QUESTIONS SOULEVÉES ET RETOUR SUR LE MODÈLE.....	158
5.7.1 Questions soulevées.....	158
5.7.2 Retour sur le modèle	159
PARTIE 6. CONCLUSION.....	162
6.1 - LES APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE	163
6.2 - LES LIMITES DE LA PRÉSENTE RECHERCHE	164
6.3 - PISTES POUR DE FUTURS TRAVAUX.....	166
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	168

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : La campagne de substitution.....	24
Tableau 2 : La campagne de suppression	27
Tableau 3 : Les stratégies substitutives	55
Tableau 4 : Les stratégies suppressives	59
Tableau 5 : Les effets sur les intérêts des travailleurs	63
Tableau 6 : Les effets sur les intérêts du syndicat.....	64
Tableau 7 : Portrait des succursales Couche-Tard syndiquées.....	81
Tableau 8 : Entretiens avec les répondants salariés de la CSN	85
Tableau 9 : Entretiens avec les répondants travailleurs de Couche-Tard	86
Tableau 10 : Le profil des répondants	88
Tableau 11 : Fréquence d'utilisation de la campagne de cooptation	97
Tableau 12 : Fréquence d'utilisation de la campagne de contrôle	98
Tableau 13 : Fréquence d'utilisation de la campagne de peur.....	109
Tableau 14 : Fréquence d'utilisation de la campagne de blocage	117
Tableau 15 : Fréquence d'utilisation des stratégies antisyndicales hors typologie	121
Tableau 16 : Fréquence des effets sur les intérêts individuels	128
Tableau 17 : Fréquence des effets sur les intérêts collectifs.....	133
Tableau 18 : Fréquence des effets sur les intérêts du syndicat	136

LISTE DES SCHÉMAS

Figure 1 : Typologie des stratégies antisyndicales	22
Figure 2 : Le modèle d'analyse	52
Figure 3 : Tactique visant à améliorer ou promettre d'améliorer les salaires et les conditions de travail	94
Figure 4: Tactique regroupant les types de menaces proférées envers les travailleurs.....	105
Figure 5: Composantes de la tactique: intimidation, harcèlement, renvoi ou licenciement (ou menaces d'y recourir) des militants syndicaux	107
Figure 6 : Le modèle d'analyse modifié	160

LISTE DES ACCRONYMES

ALENA	L'Accord de libre-échange nord-américain
Al.	Alinéa
Art.	Article
C.C.	Convention collective
C.c.t	Code canadien du travail
C.t.	Code du travail
CCDL	Charte canadienne des droits et libertés
CDLP	Charte des droits et des libertés de la personne
CRT	Commission des relations du travail
CSN	Confédération des syndicats nationaux
FC-CSN	Fédération du commerce de la CSN
LRB	Labor Relation Bord
NLRA	National Labor Relations Act
NRB	National Relations Board
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
SRI	Système de relations industrielles
T.T.	Tribunal du travail

REMERCIEMENTS

À ma directrice de recherche, Mme Mélanie Laroche, merci! Mentor de grand talent, tu auras certes coloré mon approche et ma vision des relations de travail. L'étendue des acquis résultant des nouveaux défis que tu m'as permis de relever tout au long de mon cheminement aux cycles supérieurs est des plus vaste, ce dont je te suis grandement reconnaissante.

Membres du jury, MM. Jeffrey Hilgert et Michel Coutu, merci pour vos recommandations dans l'amélioration de ce présent mémoire. Vos commentaires et votre appui en auront certainement augmenté la qualité.

Aux intervenants rencontrés, travailleurs de Couche-Tard et syndicalistes de la CSN, je vous remercie pour votre implication et votre passion. Le temps que vous m'avez si généreusement accordé a permis l'achèvement de ces travaux qui n'auraient pu voir le jour sans votre aide.

Finalement, merci au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) pour l'enrichissement que les différentes activités du Centre m'ont procuré et pour ce précieux support financier. Je tiens finalement à remercier l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal (ÉRI) pour avoir également cru en ce mémoire et pour les bourses octroyées afin de faciliter mon parcours scolaire.

MISE EN CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Les pouvoirs de décision et de contrôle sont le fondement des droits de direction. Ceux-ci attribuent aux personnes représentant l'employeur la capacité unilatérale de tracer le fonctionnement et les valeurs traduites dans l'entreprise (Vallée & Bourgault, 2011). Cette capacité octroie également un pouvoir juridique découlant des droits de propriété par la possibilité de contracter avec « l'achat » d'une force de travail, en plus d'un pouvoir disciplinaire par le droit de sanctions si les obligations du contrat ne sont pas remplies (Vallée & Bourgault, 2011). Toutefois, le caractère unilatéral des droits de direction et les pouvoirs qui en résultent peuvent se voir restreindre avec une tierce partie représentant les travailleurs, amenant de plus en plus d'employeurs à s'opposer à cette présence syndicale (Bronfenbrenner, 2009b).

Au Québec, nous avons vu des campagnes de syndicalisation qui ont mené à des affrontements sur la question de la reconnaissance du droit à la syndicalisation et même à la judiciarisation du conflit, que l'on pense au cas Wal-Mart ou plus récemment au cas Couche-Tard. Pourtant, peu de recherches au Québec, et même au Canada, ont abordé cette question. Pour certains, l'effet du cadre législatif, en imposant des contraintes plus importantes aux employeurs et en limitant les manifestations possibles de leur opposition à la syndicalisation, expliquerait ce plus faible intérêt de la communauté de chercheurs. Pour d'autres, une piste d'explication résiderait dans la propagation d'une idéologie de gestion, laquelle est centrée sur les valeurs propres de l'entreprise en plus d'être un instrument de persuasion et de contrôle diffusé à travers les valeurs et pratiques sociales (Dundon et al., 2006, 2010). Dans cette idéologie, le fait que les intérêts du capital et du travail sont une seule et même commande serait défendu (Dundon et al., 2010). En d'autres mots, ce mode dominant de pensée parmi les employeurs alimenterait l'adhésion à l'idée de conserver des milieux de travail non syndiqués.

Dans le but de conserver cette idéologie et de favoriser des milieux de travail sans présence syndicale, plusieurs multinationales se positionneront ouvertement contre la syndicalisation, que l'on pense à Wal-Mart, Mc Donald's ou Disney (Dundon et al., 2006). Le message que veulent diffuser ces multinationales reflète l'aspect antimoderne et « mauvais » des syndicats, tandis que ces entreprises américaines seraient progressives et « bonnes » (Dundon et al., 2006). À ce propos, il est intéressant de constater que depuis l'adoption de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), les menaces de délocalisation par les multinationales ont provoqué des conséquences marquées sur l'action collective contribuant à la baisse des conditions de travail et du taux de syndicalisation (Dugas, 2004). Avec cette puissance que les multinationales détiennent actuellement, il ne fait nul doute qu'elles exercent une influence auprès des dirigeants des plus petites entreprises, ces derniers pouvant également souhaiter conserver le pouvoir au sein de leur entreprise sans devoir le partager avec le représentant des salariés (Dundon et al., 2006). Cette thèse de Dundon et al. (2006) constitue en quelque sorte le reflet des résultats d'une étude réalisée en sol canadien par Thompson (2001) montrant qu'une très forte majorité d'employeurs couverts par l'étude, soit 71 %, préféreraient un environnement de travail non syndiqué. Dans le but de faire régner cette idéologie au sein de leur entreprise, *certaines employeurs auront recours à des stratégies antisyndicales, que ce soit avant ou après l'accréditation syndicale.*

Pour faire la lumière sur ces différentes tactiques utilisées par l'acteur patronal, plusieurs auteurs états-uniens et britanniques ont étudié et classifié ce phénomène en se basant principalement sur la typologie de Roy (1980) tels que Dundon (2002), Gall (2004) et Riddell (2001). Ces tactiques seraient répertoriées sous deux formes d'utilisation, soit des stratégies d'acceptation et des stratégies d'opposition. Les employeurs utilisant la stratégie d'acceptation toléreraient la présence syndicale dans leur établissement, montrant ainsi un certain respect de la volonté collective des salariés à user de leur droit d'association. La deuxième stratégie se veut être une opposition à l'effort d'organisation et à la présence syndicale en lien avec l'idéologie patronale de conserver le pouvoir sans le partager avec la partie jouée par le syndicat (Dundon et al., 2006, 2010). Notre

recherche se concentre sur les multiples figures que peut adopter cette stratégie d'opposition. De manière plus spécifique, les stratégies d'opposition aux syndicats répertoriées dans la littérature prennent deux grandes formes : la première est une *stratégie de substitution*, qui est relative à la tentative par l'employeur de remplacer le syndicat en promettant des augmentations de salaire, en offrant les mêmes conditions de travail dans les milieux non syndiqués, etc. La deuxième est la *stratégie de suppression*, laquelle consiste en une tentative par l'employeur de contrer la syndicalisation ou de supprimer le syndicat en usant, par exemple, de pressions sur les *leaders* syndicaux, de harcèlement ou de menaces de fermeture.

Nous pouvons également tirer cinq (5) principaux constats de la littérature sur le sujet. Premièrement, la fréquence d'utilisation des stratégies antisyndicales est croissante (Bronfenbrenner, 2009b) et ces dernières prennent de multiples formes visant soit la suppression, soit la substitution du syndicat (Gall, 2004; Heery & Simms, 2010; Laroche et al., à paraître; Martinello & Yates, 2002; Riddell, 2001; Roy, 1980). Deuxièmement, les stratégies antisyndicales affectent autant les intérêts individuels et les intérêts collectifs des salariés de même que les intérêts du syndicat en tant qu'institution (Slinn, 2008b). Troisièmement, les stratégies antisyndicales provoquent des effets variés : un effet paralysant (Slinn, 2008b), un effet rebond (Bentham, 2002; Koeller, 1992) et un effet d'entraînement. C'est par leur effet paralysant (*chilling effect*) que ces stratégies permettent d'inhiber la propension des salariés à la syndicalisation. Dans certains cas particuliers, l'utilisation de tactiques antisyndicales pourrait produire des effets contraires à ceux qui sont escomptés par l'employeur. Il se produit alors un effet rebond (*rebound effect*), ce qui incite les travailleurs à soutenir davantage l'association qui demande à être accréditée (Koeller, 1992). On ne peut passer sous silence le fait que ces stratégies peuvent provoquer un effet d'entraînement (*ripple effect*), c'est-à-dire que les stratégies utilisées s'étendent au-delà de l'unité visée en inhibant indirectement la propension syndicale d'autres travailleurs, que ce soit de travailleurs œuvrant pour une autre succursale de cet employeur ou pour une autre entreprise (*p. ex.* dans la même région ou le même secteur industriel). Un consensus se dégage également à l'effet que

l'opposition patronale influence négativement les chances du syndicat d'être accrédité (Bentham, 2002; Bronfenbrenner, 1996, 2000; Bronfenbrenner & Juravich, 1994; Freeman & Kleiner, 1990; Laroche et al., à paraître; Riddell, 2001) ou de le demeurer (Bentham, 2002) correspondant à notre quatrième constat. En effet, l'étude de Riddell (2001) menée en Colombie-Britannique révèle que les chances de succès de l'accréditation syndicale peuvent être diminuées jusqu'à 21 % suite à l'utilisation de stratégies antisyndicales, tandis que les chances de conclure une première convention collective le seraient jusqu'à 14 points de pourcentage selon l'étude de Bentham (2002) menée auprès de huit (8) juridictions canadiennes (excluant le Québec). Enfin, il faut retenir de ces études qu'un employeur aura tendance à s'opposer plus vivement si le taux de syndicalisation dans son secteur ou son industrie, voire même dans son entreprise, est faible. Les stratégies antisyndicales sont généralement plus utilisées au sein du secteur privé (Bronfenbrenner & Juravich, 1994), particulièrement dans les secteurs des services comme la restauration, l'hôtellerie et le commerce de détail (Jackson, 2005; Riddell, 2001) et au sein d'établissements où il y a une forte présence de femmes, de minorités ethniques, de faibles conditions de travail et des emplois peu qualifiés (Comstock & Fox, 1994; Freeman & Kleiner, 1990).

Mais qu'en est-il de l'utilisation de ces stratégies en sol canadien? Certains auteurs sont d'avis que les employeurs canadiens pratiqueraient davantage des stratégies d'acceptation de la présence syndicale dans leur établissement, comparativement à leurs homologues américains. En effet, selon Robinson (1992) et Kumar (1993) tels que cités par Thomasson et Pozzebon (1998), cette divergence de position face à la syndicalisation serait le fruit des différences entre les tactiques utilisées par le mouvement syndical des deux pays ainsi que la plus forte présence syndicale historique dans le système des relations industrielles canadien. De plus, le cadre législatif canadien et québécois encadre davantage les droits d'association et de négociation collective, ce qui favorise également les stratégies d'acceptation (Boivin, 2010; Coutu et al., 2013; Thomason & Pozzebon, 1998). Par contre, d'autres travaux s'opposent à ces études et démontrent une réelle volonté de la part des employeurs canadiens à avoir recours à des stratégies d'opposition

à la syndicalisation (Bentham, 2002; Riddell, 2001). Une piste de réflexion quant à cette contradiction pourrait résulter du cadre législatif propre à chaque province encadrant les relations de travail de manière différente. Des études ont néanmoins révélé que cette opposition ne serait pas si inoffensive ou peu fréquente contrairement à l'opinion populaire (Bentham, 2002; Riddell, 2001). En effet, six pour cent (6 %) des employeurs ontariens n'auraient adopté aucune tactique pour éviter ou éliminer le syndicat, selon les représentants des organisations syndicales interrogés dans le cadre de l'étude de Martinello et Yates (2002). C'est donc dans quatre-vingt-quatorze pour cent (94 %) des cas de leur étude que les employeurs ont adopté la stratégie d'opposition à l'acteur syndical par différentes tactiques antisyndicales. En définitive, l'opposition patronale face au mouvement syndical est aussi présente chez les employeurs canadiens et québécois. L'utilisation des stratégies pour contrer les démarches d'une association accréditée – que ce soit avant ou après l'accréditation – est donc un thème d'actualité. Il devient dès lors intéressant d'étudier cet objet de recherche surtout en sol canadien où peu d'études ont été produites.

La présente recherche s'inscrit dans un projet plus large qui vise à faire le point sur les stratégies antisyndicales, à analyser empiriquement leur utilisation dans le contexte institutionnel québécois et à mieux comprendre leurs impacts sur les campagnes de syndicalisation et le maintien des unités d'accréditation. *Notre recherche vise plus spécifiquement à analyser les effets des stratégies antisyndicales sur le syndicat et sur les travailleurs de l'unité d'accréditation visée par un employeur étant présumé recourir à des stratégies antisyndicales.* Nous reconnaissons que les stratégies antisyndicales auront des effets négatifs autant sur les syndicats que sur les travailleurs qui sont visés directement ou indirectement par celles-ci.

Ce mémoire est structuré en six (6) parties. La première vise à présenter un portrait d'ensemble des stratégies antisyndicales. Dans cette optique, une recension des faits saillants de la littérature qui ont abordé la question a été effectuée. Cette recension insiste plus particulièrement sur les caractéristiques législatives en matière d'action collective, la

motivation des employeurs à avoir recours à des stratégies antisyndicales, les formes variées que peuvent prendre ces stratégies et sur leurs effets auprès des syndicats et des travailleurs visés directement ou indirectement par ces dernières. La deuxième partie présente la question de recherche et l'approche théorique sur laquelle se fondent nos travaux. Dans la troisième partie, nous établissons la manière dont nous avons procédé pour étudier empiriquement notre objet de recherche en présentant le modèle d'analyse et l'opérationnalisation des variables pertinentes à la recherche. Les considérations méthodologiques seront abordées en quatrième lieu, pour ensuite présenter les résultats de nos travaux. La sixième partie fait office de conclusion avec une mise en lumière des apports théoriques et pratiques, des limites constatées à ces travaux ainsi que des pistes futures en matière de recherche de manière à approfondir la compréhension des stratégies antisyndicales.

PARTIE 1. LE POINT SUR LES STRATÉGIES ANTISYNDICALES : FAITS SAILLANTS ISSUS DE LA LITTÉRATURE

L'utilisation des stratégies antisyndicales est un phénomène de plus en plus préconisé par l'acteur patronal (Bronfenbrenner, 2009b). La littérature admet que l'idéologie de gestion dominante qui refléterait la volonté de conserver un environnement de travail non syndiqué peut motiver le recours à ce type de stratégies d'opposition syndicale (Dundon et al., 2006, 2010). Pour certains, cette motivation serait moins courante en sol canadien en raison de la plus forte présence syndicale historique et du cadre législatif amenant les employeurs canadiens à adopter davantage une stratégie d'acceptation du syndicalisme (Boivin, 2010; Thomason & Pozzebon, 1998). Ces résultats sont toutefois mitigés, puisque d'autres travaux ont démontré que de telles stratégies d'opposition à l'acteur syndical étaient bel et bien utilisées en sol canadien et qu'elles pouvaient réduire les chances d'obtenir et de maintenir une accréditation (Bentham, 2002; Riddell, 2001). Les types de campagnes seraient également des éléments pertinents lors de nos analyses dont les objectifs viseraient soit à substituer ou supprimer le syndicat (Gall, 2004; Heery & Simms, 2010; Laroche et al., à paraître; Martinello & Yates, 2002; Riddell, 2001; Roy, 1980). Ces campagnes peuvent d'autant plus s'attaquer à différents effets, que l'on pense aux effets sur les intérêts individuels, aux effets sur les intérêts collectifs et aux effets sur intérêts du syndicat (Slinn, 2008b). Ces éléments seront approfondis dans cette première partie. Au préalable, les composantes pertinentes des cadres législatifs en matière d'action collective seront tracées.

1.1 – PORTRAIT DES CARACTÉRISTIQUES LÉGISLATIVES EN MATIÈRE D'ACTION COLLECTIVE

Cette section expose les éléments pertinents des différents cadres législatifs qui s'appliquent à l'étude de notre objet. C'est pourquoi une explication quant au partage des compétences sera d'abord effectuée, pour continuer avec le droit d'association et de

négociation collective. De plus, les faits pertinents de la célèbre décision *Disque Améric inc.* et les balises à la liberté d'expression patronale lors de la syndicalisation seront abordés, pour compléter avec le cadre législatif états-unien. Quelques statistiques sur la présence syndicale seront présentées en dernier lieu.

1.1.1 Le partage des compétences

Le partage des compétences entre la juridiction fédérale et les juridictions provinciales découlent de la *Loi constitutionnelle de 1867* du Canada. Cette loi est cependant muette quant à des dispositions sur le partage des compétences en matière de relations de travail (Coutu et al., 2011). Le législateur a néanmoins statué que l'application et le respect des lois et régimes en matière de droit du travail étaient édictés par les articles (art) 91 et 92 qui confèrent notamment aux provinces la compétence exclusive en ce qui touche « la propriété et les droits civils » ainsi que « les ouvrages et entreprises d'une nature locale » (Banks et al., 2000; Coutu et al., 2011). Le droit du travail est considéré comme un exercice du droit civil correspondant à la liberté de contracter, ce qui explique la compétence et la juridiction des provinces (Banks et al., 2000). Par cette compétence, il en résulte d'une décentralisation de la structure et de l'application des lois, c'est pourquoi le droit provincial et le droit fédéral en matière de travail sont indépendants et s'appliquent parallèlement à l'échelle du pays (Banks et al., 2000). Ainsi, chaque province possède son propre appareil administratif, soit une Commission ou un Conseil de relations de travail. À ce propos, il importe de mentionner que le droit entre la juridiction fédérale et les juridictions provinciales n'est pas hiérarchisé comme certains pays dont les États-Unis et le Mexique, ce qui signifie que la juridiction fédérale n'a pas préséance sur les provinces, la première ne disposant que d'une compétence secondaire liée aux champs qui lui sont attribués par l'article 91 (Banks et al., 2000; Coutu et al., 2011). Le Canada possède donc onze (11) régimes distincts en droit du travail, soit dix (10) en lien avec les provinces qui couvrent environ 90 % de la population active canadienne et un (1) pour la juridiction fédérale qui couvre les 10 % restant avec le *Code canadien du travail* (C.c.t.) (Banks et al., 2000). Les travailleurs assujettis à la juridiction fédérale sont les fonctionnaires fédéraux

d'une part (Coutu et al., 2011) et ceux exerçant des fonctions spécifiques ayant une dimension nationale, internationale ou interprovinciale d'autre part (Banks et al., 2000). Pour n'en citer que quelques-uns, l'on compte dans cette juridiction les travailleurs pour une entreprise œuvrant en télécommunication, en transport aérien, en expédition, le transport ferroviaire et les banques. De plus, le *Code canadien du travail* s'applique aux travailleurs des territoires canadiens, puisque ces territoires ne sont pas couverts par les articles 91 et 92 de la *Loi constitutionnelle de 1867* en matière de partage des compétences (Gagnon, 2013).

Malgré les distinctions et les caractéristiques des lois du travail propres aux différentes provinces, nous pouvons distinguer des fonctions communes. D'une part, ils ont le mandat de protéger le droit d'association, de négociation collective et de grève inclus dans les différents régimes et lois de chaque province (Banks et al., 2000). D'autre part, les différents législateurs définissent et interdisent les pratiques déloyales et les représailles contre les travailleurs militants syndicaux, tels que l'entrave ou l'ingérence dans une association de salariés et l'utilisation de tactiques de négociation de mauvaise foi, dans le but de protéger l'exercice du droit d'association et de représentation (Banks et al., 2000). Nous abordons maintenant ces différents éléments communs aux lois du travail canadiennes.

1.1.2 Le droit d'association et de négociation collective

Les lois encadrant les relations de travail reconnaissent la liberté d'association et le droit à la négociation collective comme la base des relations harmonieuses entre un employeur et les employés (Banks et al., 2000). De ces droits et principes fondamentaux découle le droit de grève lors du renouvellement d'une convention collective qui est intégré dans le paysage législatif des différentes provinces canadiennes.

Le droit d'association est un principe commun des différentes législations provinciales canadiennes et de la juridiction fédérale en matière de droit du travail (Banks et al., 2000). Ce droit fondamental est enchâssé dans la constitution à l'article 2d de la *Charte canadienne des droits et libertés* (CCDL) qui est ainsi rédigé :

Chacun a les libertés fondamentales suivantes :

- a) liberté de conscience et de religion;*
- b) liberté de pensée, de croyance, d'opinion et d'expression, y compris la liberté de la presse et des autres moyens de communication;*
- c) liberté de réunion pacifique;*
- d) liberté d'association (art 2, CCDL).*

Cette liberté a été définie par la Cour Suprême du Canada comme étant « *la liberté de travailler à la constitution d'une association, d'appartenir à une association, de la maintenir et de participer à toutes ses activités licites sans faire l'objet d'une peine ou de représailles* »¹. De plus, la liberté d'association est consacrée à l'article 3 de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec (CDLP), charte étant quasi-constitutionnelle :

Toute personne est titulaire des libertés fondamentales telles la liberté de conscience, la liberté de religion, la liberté d'opinion, la liberté d'expression, la liberté de réunion pacifique et la liberté d'association (art 3, CDLP).

Ces libertés (dont la liberté d'expression et d'association) visent à protéger toute personne, donc autant les travailleurs que l'employeur, dans l'exercice de leurs droits. Des dispositions ont aussi été prévues au *Code du travail* (C.t.) du Québec pour favoriser ce droit d'association, puisqu'il est reconnu à l'article 3 que :

Tout salarié a droit d'appartenir à une association de salarié de son choix et de participer à la formation de cette association, à ses activités et à son administration (art 3, C.t.).

¹ *Public Employee Relations Act* (Alb.), [1987] 1 R.C.S. 313.

En lien avec les articles précités, les auteurs Coutu et al. (2009) ont recensé des dispositions prévues au *Code du travail* favorisant des relations de travail harmonieuses tout en protégeant les salariés exerçant leurs droits. En voici quelques exemples. D'une part, l'article 1 établit une distinction claire entre les salariés et les cadres dirigeant l'entreprise dans le but d'éviter une domination des syndicats par l'employeur (art 12, C.t.). D'une autre part, le *Code du travail* protège les salariés contre l'ingérence et contre les représailles par l'employeur pour avoir exercé leur droit d'association. Pour ce qui est de l'ingérence, celle-ci peut prendre deux formes prohibées par l'article 12 du Code, soit la domination et l'entrave. Il est illégal pour l'employeur d'avoir recours à la domination, c'est-à-dire « *la formation ou la tentative de formation ou de contrôle par l'employeur, ou avec son soutien, d'un pseudo syndicat qu'il entend dominer* », tout comme l'entrave, c'est-à-dire « *l'ingérence dans les activités d'une association de salariés* » (Coutu et al., 2009, p. 348). Quant aux représailles, les articles suivants du Code prohibent l'intimidation ou les menaces envers une personne désirant devenir membre d'une association de salariés ou pour qu'elle cesse d'être membre (art 13 C.t.)² ainsi que l'intimidation, les représailles, un congédiement et autres mesures discriminatoires à cause de l'exercice d'un droit prévu au Code (art 14. C.t.)³.

Le *Code du travail* prévoit également un processus d'accréditation relativement simple, soit la signature de cartes d'adhésion, ce qui favorise l'exercice du droit d'association. Pour avoir l'accréditation syndicale, les signatures doivent être récoltées avec une majorité absolue (50 % plus un) auprès des travailleurs visés par l'unité d'accréditation. Si le syndicat obtient ce caractère représentatif, il obtiendra son accréditation syndicale

² Art 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* (art 13, C.t.).

³ Art 14 al. 1 : *Aucun employeur, ni aucune personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs ne doit refuser d'employer une personne à cause de l'exercice par cette personne d'un droit qui lui résulte du présent code, ni chercher par intimidation, mesures discriminatoires ou de représailles, menace de renvoi ou autre menace, ou par l'imposition d'une sanction ou par quelque autre moyen à contraindre un salarié à s'abstenir ou à cesser d'exercer un droit qui lui résulte du présent code* (art 14 al. 1, C.t.).

« sur-le-champ »⁴. Ce mode de fonctionnement est en opposition à la majorité des États de nos voisins du sud où l'accréditation s'obtient par un vote obligatoire par scrutin secret, un procédé qui aurait des impacts négatifs sur les chances de succès de la campagne syndicale ainsi que sur la densité syndicale puisqu'il augmenterait les chances que l'employeur ait recours à des tactiques déloyales, voire même parfois illégales, pour contrer l'acteur syndical (Johnson, 2001).

Au niveau fédéral, des dispositions ont aussi été prévues en complément à l'article 2d de la *Charte canadienne des droits et libertés* et l'article 3 de la *Charte des droits et libertés de la personne* pour favoriser la liberté d'association tant au niveau d'un employé à un syndicat de son choix qu'au niveau de l'employeur à une organisation d'employeurs de son choix (art 8 (1), C.c.t). Dans la même veine, des dispositions ont aussi été édictées quant à la liberté de participer à des activités légales découlant de cette adhésion à une organisation (art 8 (2), C.c.t).

Comme le reste de l'Amérique du Nord, la négociation collective au Québec est fortement décentralisée et l'unité de négociation est normalement par établissement (Coutu, 2007). Le droit de négocier collectivement a été introduit dans la législation québécoise avec la *Loi sur les relations ouvrières* de 1944 puis dans le *Code du travail* de 1964 (Coutu et al., 2009). Dès lors, l'employeur s'est vu contraindre à négocier avec l'acteur syndical et à respecter certaines dispositions, notamment la négociation de bonne foi prévue à l'article 53 du Code. Des dispositions semblables ont d'ailleurs été introduites dans le *Code canadien du travail* avec l'article 50 où les parties ont l'obligation d'entamer

⁴ Art 28a) : *la Commission doit dépêcher sans délai un agent de relations du travail qui doit s'assurer du caractère représentatif de l'association et de son droit à l'accréditation. À cette fin, l'agent de relations du travail procède à la vérification des livres et archives de l'association et de la liste des salariés de l'employeur; il peut, en tout temps, vérifier auprès de toute association, de tout employeur et de tout salarié l'observation du chapitre II et tout fait dont il lui appartient de s'enquérir. S'il vient à la conclusion que l'association jouit du caractère représentatif requis et s'il constate qu'il y a accord entre l'employeur et l'association sur l'unité de négociation et sur les personnes qu'elle vise, il doit l'accréditer sur-le-champ par écrit en indiquant le groupe de salariés qui constitue l'unité de négociation. S'il ne vient pas à la conclusion que l'association jouit du caractère représentatif requis, l'agent de relations du travail doit faire un rapport sommaire de sa vérification à la Commission et en transmettre une copie aux parties. Il doit, dans ce rapport, mentionner les raisons pour lesquelles il n'a pas accordé l'accréditation (art. 28a, C.t.).*

les négociations de bonne foi et faire tout effort pour en arriver à conclure la convention collective.

Au Québec, il est aussi possible d'avoir un arbitrage de convention collective en cas de mésentente entre les deux parties où l'arbitre tranchera le litige et décidera du contenu de la convention (art 93.1 à 93.9, C.t.). S'il s'agit d'une première convention collective, la demande d'arbitrage peut être faite par une seule partie. En ce qui concerne la possibilité de faire la grève comme moyen de pression, ce droit présent implicitement dans la *Loi sur les relations ouvrières* de 1944 a été ratifié avec l'article 58 du *Code du travail* avec l'introduction des dispositions encadrant l'acquisition du droit de grève et de lock-out (Coutu et al., 2009).

1.1.3 La liberté d'expression patronale et la décision *Disque Améric inc.*

Tel que développé précédemment, l'article 2 de la *Charte canadienne des droits et libertés* et l'article 3 de la *Charte des droits et libertés de la personne* protègent le droit d'association des travailleurs autant que le droit d'expression patronal. Devant ces articles de loi protégeant à la fois la partie syndicale et la partie patronale, une question se pose : quelle est la limite à la liberté d'expression patronale avant d'être considéré comme une stratégie antisyndicale allant à l'encontre de la volonté d'association des salariés? C'est le courant jurisprudentiel qui a pu ancrer certaines balises à ce sujet. Au Québec, un célèbre jugement quant à la reconnaissance de la liberté d'expression patronale est la décision *Disque Améric inc.*⁵ où le juge Lesage du Tribunal du travail (T.T.) formule six (6) conditions à respecter lorsqu'un employeur s'exprime à ses employés en période de syndicalisation : (1) l'employeur ne doit pas faire de menaces directes ou indirectes; (2) il ne doit faire directement ou indirectement aucune promesse; (3) les propos tenus doivent être défendables quant à leur réalité; (4) il doit s'adresser à la réflexion et non à l'émotion; (5) ses interlocuteurs doivent être libres d'écouter le message et l'information transmis; (6) l'employeur ne doit pas utiliser son autorité juridique afin de propager ses opinions.

⁵ *Syndicat canadien de l'énergie et du papier, s.l. 194 c. Disque Améric inc.* [1996] T.T. 451.

Bref, en période de syndicalisation, l'employeur peut exercer légalement son droit de liberté d'expression, mais les communications doivent être empreintes de modération et les représentants de la direction doivent respecter le rôle et la légitimité du syndicat sans quoi ils peuvent se voir condamnés coupables d'ingérence par la Commission des relations du travail (CRT) selon l'article 12 du *Code du travail* (Coutu et al., 2009).

1.1.4 Le cadre législatif et l'action collective états-uniens

Les lois américaines en matière de droit du travail se sont principalement enracinées avec la jurisprudence découlant de l'interprétation de *La Constitution* des États-Unis par les tribunaux compétents, constitution étant muette face au droit d'organisation, de négociation collective ou de grève (Banks et al., 2000). Pour compléter cette source juridique primaire, différentes lois viennent régir les relations patronales et syndicales. La *National Labor Relations Act* (NLRA) de 1935, communément appelée le *Wagner Act*, est une loi ayant octroyé le droit de s'associer à un syndicat, de négocier collectivement et de pouvoir s'associer aux activités syndicales. Il va s'en dire que les associations d'employeurs de l'époque se sont opposées à cette nouvelle législation fondée sur la volonté de réduire les conflits industriels et sur la volonté de favoriser une meilleure répartition des profits grâce à l'action des syndicats autonomes pour ainsi augmenter le pouvoir d'achat des travailleurs et espérer une reprise économique (Desmarais et al., 2013). Cette législation permettait également l'essor d'une démocratie industrielle, ce qui assurait une certaine dignité et une voix aux travailleurs (Desmarais et al., 2013). À ce propos, il importe de souligner que le Québec s'est grandement inspiré du *Wagner Act* pour l'élaboration de la *Loi sur les relations ouvrières* de 1944, en instaurant notamment le droit d'association, le droit de négocier collectivement, le monopole syndical de représentation en plus des pratiques interdites, comme l'intimidation et le congédiement, liées à l'exercice du droit d'association (Coutu, 2007; Desmarais et al., 2013). Même si la législation américaine a largement évolué depuis 1935, il n'en demeure pas moins que la *National Labor Relations Act* telle que modifiée par la *Labor Management Relations Act* et la *Labor Management Reporting and Disclosure Act* est à ce jour la loi la plus importante

régissant les relations patronales et syndicales dans le secteur privé aux États-Unis (Banks et al., 2000). Cette évolution a conduit à la création d'un appareil administratif et législatif fédéral nommé le *National Relations Board* (NRB), dont le mandat consiste à faire respecter et à interpréter les différentes lois dans le monde du travail américain.

Une distinction majeure entre les législations canadiennes et états-uniennes concerne la compétence en relations de travail. Selon l'article premier, section 8 de *La Constitution* des États-Unis, la législation fédérale prédomine sur les questions en matière de droit du travail pour les employés du secteur privé, et ce en vertu de la « clause sur le commerce », qui est une clause touchant les questions relatives au commerce entre les États (Banks et al., 2000). Ce sont donc les tribunaux fédéraux qui ont compétence pour faire appliquer les lois du travail en ce qui concerne les employés du secteur privé dans l'ensemble des États du pays (Banks et al., 2000). En complément, les États peuvent adopter des lois dans les domaines non visés par la législation fédérale, comme c'est le cas pour les travailleurs agricoles qui sont souvent assujettis à une loi étatique (Banks et al., 2000). Tel qu'établi, le droit n'est pas ainsi hiérarchisé au Canada en matière de travail. La juridiction fédérale n'a pas préséance sur les juridictions provinciales puisque ce sont les provinces canadiennes qui disposent des compétences en la matière (Banks et al., 2000).

1.1.5 Quelques statistiques sur la présence syndicale

Nous analysons maintenant la présence syndicale au Québec, au Canada et aux États-Unis en vue de mieux dépeindre la toile de fond sur laquelle les stratégies antisyndicales s'inscrivent. D'entrée de jeu, il importe de faire une distinction entre le taux de syndicalisation et le taux de couverture syndicale (ou taux de présence syndicale). Le taux de syndicalisation mesure la proportion des salariés qui sont membres en règle d'un syndicat, c'est-à-dire les membres ayant signé leur carte d'adhésion et ayant payé leurs frais d'adhésion le cas échéant, sur le nombre total de salariés. Quant au taux de couverture syndicale, il mesure la proportion des salariés qui sont assujettis à une

convention collective dans l'ensemble des salariés, qu'ils soient membres en règle du syndicat ou non, sur le nombre total de salariés.

Le Québec est la province canadienne où le taux de présence syndicale et le taux de syndicalisation sont les plus élevés en Amérique du Nord. Certains auteurs ont par ailleurs invoqué qu'il s'agit d'un facteur expliquant la plus faible utilisation présumée des stratégies antisyndicales. En 2012, le taux de couverture syndicale atteignait 40,2 % comparativement à l'année 2003 où le taux était légèrement supérieur à 41,3 %⁶. Quant au taux de syndicalisation, il est légèrement inférieur et est situé à 39,9 % en l'an 2012 pour cette même province⁷.

Au Canada⁸, le taux de syndicalisation a diminué de 8 points de pourcentage en un peu plus de 30 ans, passant de 38 % en 1981 à 30 % en 2012. La province canadienne qui aurait connu la baisse la plus marquée serait la Colombie-Britannique, avec une diminution de 43 % à 30 % pour la même période de référence. À l'opposé, le Manitoba aurait un déclin du taux de syndicalisation le plus faible, soit de 38 % à 35 % en un peu plus de 30 ans.

Aux États-Unis⁹, le taux de syndicalisation a chuté de moitié en un peu plus de 30 ans, passant de 22,1 % en 1980 à 11,1 % en 2012. Un facteur expliquant cette diminution serait le fait que la législation américaine prévoit dans la majorité des États la tenue d'un vote à scrutin secret, ce qui laisse un important délai à l'employeur pour contrer la campagne syndicale par différentes tactiques causant ainsi une diminution des chances de succès de l'accréditation (Johnson, 2001).

⁶ Labrosse, Alexis. (23 août 2013). La présence syndicale au Québec en 2012. Direction de l'information sur le travail, Ministère du Travail du Québec. En ligne: http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/presence_syndicale/pres_synd2012.pdf (consulté le 10 juin 2014).

⁷ Statistique Canada. (2014). Travail - Taux de syndicalisation. Emploi et développement social Canada. En ligne : <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3nd.3c.1t.4r@-fra.jsp?iid=17> (consulté le 10 juin 2014).

⁸ Galarneau, Diane & Sohn, Thao. (novembre 2013). Les tendances à long terme de la syndicalisation. Regards sur la société canadienne. Statistique Canada. No.75-006-X, p.1-8.

⁹ OCDE. (mars 2014). Taux de syndicalisation 1999-2012. OECD.StatExtracts. En ligne : http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN&Lang=fr (consulté le 12 mars 2014).

1.2 - LA MOTIVATION DES EMPLOYEURS DE RECOURIR À DES STRATÉGIES ANTISYNDICALES

En sol canadien et québécois, nous avons émis l'hypothèse qu'historiquement les employeurs adoptaient plus largement la stratégie d'acceptation du syndicalisme (Thomason & Pozzebon, 1998) comparativement à leurs homologues des États-Unis où une croissance importante de ce phénomène (Bronfenbrenner, 2009b) ainsi qu'une augmentation du recours par l'employeur à des spécialistes en « union busting » pour étouffer l'effort d'organisation dans leur établissement ont été constatées (Logan, 2006). Tel qu'établi, la situation serait différente au Canada et au Québec en raison du cadre législatif qui encadre davantage les droits d'association et de négociation collective (Boivin, 2010; Coutu et al., 2013; Thomason & Pozzebon, 1998). Elle s'expliquerait également par la plus forte présence syndicale historique dans le système des relations industrielles canadien ainsi qu'aux différences entre les tactiques utilisées par les syndicats des deux pays (Thomason & Pozzebon, 1998). Des travaux ont plus récemment admis la volonté des employeurs canadiens et québécois de s'opposer à la syndicalisation (Bentham, 2002; Riddell, 2001; Thomason & Pozzebon, 1998). Un questionnaire s'impose alors : quels facteurs viendraient alimenter la motivation des employeurs à avoir recours à des stratégies antisyndicales? Pour tenter de faire la lumière sur les différentes motivations possibles, cette partie traitera de l'idéologie de gestion, de l'effet du cadre législatif et d'autres facteurs influençant le degré d'opposition des employeurs face à la syndicalisation tels que répertoriés dans la littérature.

1.2.1 L'idéologie de gestion

L'idéologie de gestion est un concept empreint d'une certaine complexité. En fait, ce concept découle de la notion de la propriété de service. Les valeurs des employeurs partageant cette idéologie se sont enracinées dans la société de sorte que la capacité des gens à rendre une prestation de travail constituerait en fait un « achat » d'une force de travail (Dundon et al., 2006) auquel s'applique le droit de direction que chaque salarié

aurait consenti implicitement par son contrat de travail (Vallée & Bourgault, 2011). Dans cette optique, les employeurs s'attendraient en contrepartie du salaire versé avec « l'achat » de la force de travail à un engagement et une obéissance inconditionnelle de la part des subordonnés (Dundon et al., 2006). Dans la situation où un salarié ne remplit pas ses obligations liées à son contrat de travail, l'employeur aurait un pouvoir de sanctions par le pouvoir disciplinaire découlant de son droit de gérance (Vallée & Bourgault, 2011). En d'autres mots, cette idéologie serait un instrument de persuasion et un discours permettant de légitimer l'autorité patronale qui serait de plus en plus omniprésente dans la société capitaliste pour ainsi assurer cette obéissance inconditionnelle (Dundon et al., 2010).

Il est donc pertinent de se questionner afin de mieux saisir la place des syndicats dans cette idéologie de gestion. Si le travail est considéré comme un « produit acheté » dans le cadre d'une relation d'engagement et d'obéissance vis-à-vis l'employeur, nul ne sera surpris que cette idéologie soit basée sur un discours qui propose que les syndicats sont des ennemis importuns, un mal inutile et une atteinte hostile au droit de gérance (Dundon et al., 2006). De plus, l'opposition des employeurs à la représentation syndicale serait dictée par une répulsion inhérente à l'idée de partager le pouvoir avec les représentants des travailleurs (Dundon et al., 2006). C'est pourquoi seulement 3 % des employeurs préféreraient devoir transiger avec un syndicat plutôt qu'avec les employés directement (Bryson et al., 2004). Donc, devant cette menace envers le style de gestion qui obligerait le partage de pouvoir, une réaction patronale émergerait : un éventail de stratégies de résistance à la syndicalisation, pour contrer cet ennemi « antimoderne » et « mauvais » qu'est le syndicat et ainsi conserver un environnement de travail non syndiqué (Dundon et al., 2006, 2010).

1.2.2 Les effets du cadre législatif

Bien qu'historiquement l'on ait soutenu que les employeurs canadiens et québécois s'opposaient moins à la syndicalisation en raison d'une forte proportion de travailleurs

organisés dans plusieurs secteurs et des lois qui encadrent théoriquement davantage les droits d'association et de négociation collective (Boivin, 2010; Thomason & Pozzebon, 1998), des travaux ont pourtant démontré que de telles stratégies étaient bel et bien utilisées et qu'elles pouvaient réduire les chances d'obtenir et de maintenir une accréditation (Bentham, 2002; Riddell, 2001).

Une étude menée en Colombie-Britannique s'est concentrée sur l'analyse des décisions du Labor Relation Board (LRB) lorsque l'employeur est accusé d'avoir eu recours à des stratégies antisyndicales (Slinn, 2008b). L'auteure arrive au constat que ce tribunal administratif n'utiliserait pas de la pleine mesure des pouvoirs de redressement qui lui sont accordés dans de telles situations (Slinn, 2008b). En effet, les résultats suggèrent que les sanctions imposées sont principalement des remèdes compensatoires, ce qui serait en soi un incitatif pour les employeurs à enfreindre la loi et utiliser des stratégies antisyndicales puisqu'ils ne répondraient pas totalement à leurs contraventions (Slinn, 2008b). Les conséquences imposées par ces décisions seraient d'ailleurs souvent critiquées comme inadéquates, ce qui motiverait des appels au changement par l'introduction de recours punitifs ou la révision statutaire des procédures. De ce fait, l'auteure arrive au constat que les syndicats et les employés se voient découragés d'intenter des recours judiciaires. Les syndicats seraient en effet plutôt démobilisés à fournir des ressources additionnelles pour contrer les comportements patronaux illégaux dans certaines situations, s'attendant à ne pas recevoir une pleine compensation pour les préjudices causés (Slinn, 2008b). Il est à noter cependant que de nombreux recours ont été intentés par l'acteur syndical au Québec à la suite de l'utilisation de stratégies antisyndicales, c'est le cas notamment de Wal-Mart et de Couche-Tard.

De plus, selon l'auteur Skelton (1980-81), il y aurait une évaluation de type « coûts-bénéfices » de la part de l'employeur à utiliser de telles stratégies illégales (Slinn, 2008b). En effet, sachant qu'ils doivent rarement rembourser la totalité des coûts liés à leur contravention à la loi, les employeurs utiliseraient davantage des stratégies illégales :

« Suppose the only remedy the courts can legally impose for bank robbery is to require the thief to repay the bank the money he has stolen. Suppose further that there is some fixed probability, say fifty percent, that the thief will be apprehended, convicted, or forced to repay. The likelihood, therefore, that the robber eventually will have to reimburse the bank is a multiplicative function of apprehension, conviction, and reimbursement, or $.5 \times .5 \times .5 = .125$. This means that there is one chance in eight that the robber will have to return the money to the bank. Under such conditions bank robbery could very well prove to be a worthwhile endeavour. »

(Skelton, 1980-81, p. 171)

Il apparaît donc nécessaire que les tribunaux administratifs usent de leurs pleins pouvoirs de redressement en accordant des sanctions qui sont à la hauteur des préjudices causés envers les intérêts individuels et collectifs des salariés et ceux du syndicat pour ainsi favoriser la négociation collective (Slinn, 2008b). Cette étude serait généralisable à d'autres juridictions des provinces et territoires canadiens, comme au Québec, puisque les interdictions concernant les pratiques déloyales en plus de l'étendue des pouvoirs de réparation des différentes Commissions des relations du travail sont similaires entre les différentes juridictions (Slinn, 2008b). Au Québec, les pouvoirs de la CRT au chapitre des réparations sont très étendus en vertu des articles 118 et 119¹⁰ du *Code du travail* et la Commission peut « rendre toute ordonnance, y compris une ordonnance provisoire, qu'elle estime propre à sauvegarder les droits des parties » (art 118 al. 3) en plus de rendre toute décision qu'elle juge appropriée (art 118 al. 6) dans l'exercice de ses compétences et conformément à la loi.

¹⁰**Note explicative :** La Commission peut également « ordonner à une personne, à un groupe de personnes, à une association ou à un groupe d'associations de cesser de faire, de ne pas faire ou d'accomplir un acte pour se conformer au présent code » (art 119 al.1, C.t.) tout en pouvant exiger la réparation d'un acte ou omission au Code (art 119 al. 2, C.t.) par l'application du mode de réparation qu'elle juge le plus approprié (art 119 al. 3, C.t.). Les pouvoirs de la Commission s'étendent aussi jusqu'à la dissolution d'une association de salariés lorsqu'il est prouvé que celle-ci a fait preuve de domination ou d'entrave telles que prohibées à l'article 12 du Code.

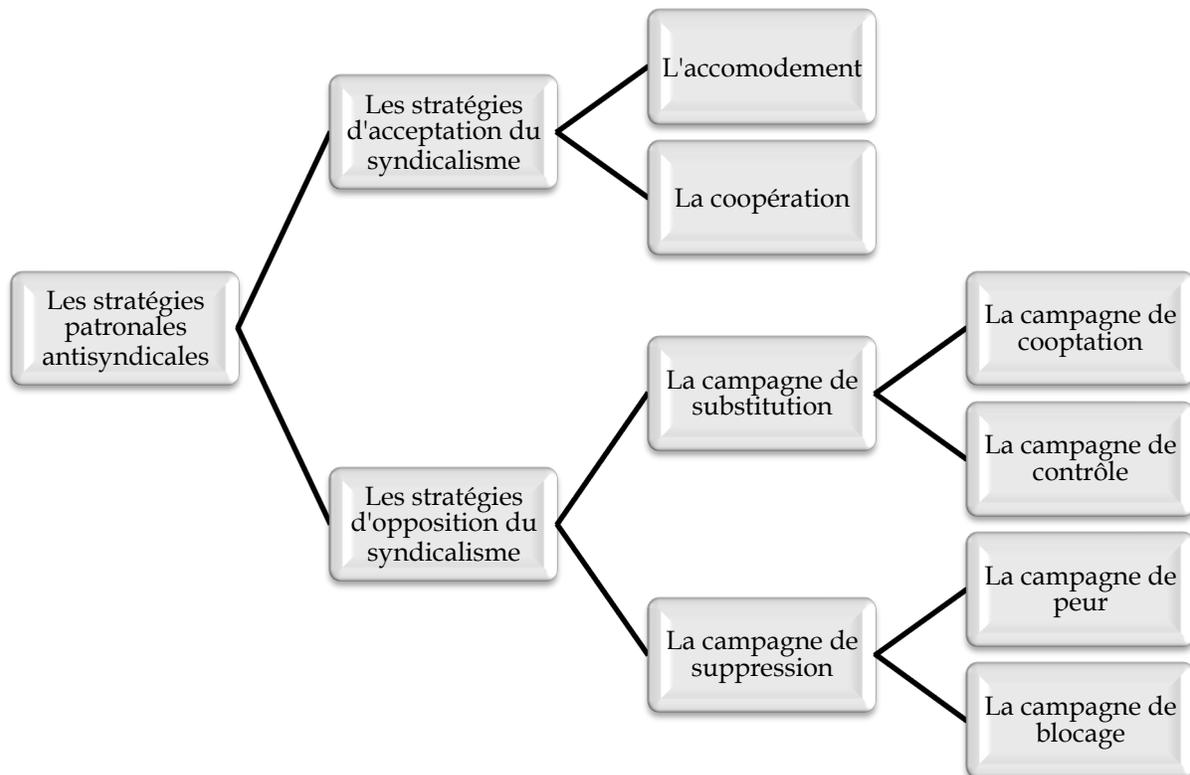
1.2.3 Les autres facteurs influençant le degré d'opposition des employeurs face à la syndicalisation

Boivin (2010) identifie cinq (5) facteurs qui influencent le degré d'opposition des employeurs à la syndicalisation. Le premier, *l'ampleur de la syndicalisation dans l'ensemble de l'industrie*, révèle que les employeurs des entreprises œuvrant dans des secteurs moins syndiqués auraient tendance à être plus résistants face à la syndicalisation. Le second facteur concerne *l'ampleur de la syndicalisation au sein de l'entreprise*, dans les cas où cette dernière est constituée de plusieurs établissements. L'employeur résistera davantage à la syndicalisation si peu ou aucun de ses établissements n'est syndiqué. Le troisième réfère à la *stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise*. Boivin (2010) illustre ce facteur avec le secteur de la restauration rapide où la stratégie de gestion consiste à engager une main-d'œuvre jeune, peu expérimentée, payée au salaire minimum et ayant très peu de possibilités d'avancement. La venue d'un syndicat et l'amélioration du salaire et des conditions de travail pousseraient les dirigeants à revoir leur stratégie de gestion, ce qui n'est visiblement pas souhaité par les entreprises qui s'opposent à la syndicalisation. Pour continuer, le quatrième facteur influençant le degré d'opposition patronal est en lien avec les *expériences passées et difficiles avec un syndicat*. Les dirigeants conservant une certaine amertume d'une expérience passée auraient davantage tendance à s'opposer à la syndicalisation. Finalement, le cinquième facteur reflète *l'idéologie dominante de l'équipe de direction ou des principaux actionnaires*. Tel qu'abordé précédemment, l'idéologie de gestion est en soi un facteur important d'opposition à la syndicalisation. Cet élément pourrait certes découler des valeurs de la société au sens large qui pourrait être un facteur à ajouter dans cette analyse. La vision actuelle des relations de travail et l'opinion populaire qui ne sont pas nécessairement en faveur du syndicalisme peuvent se refléter dans la gestion des entreprises.

1.3- LES TYPES DE CAMPAGNES ET LES STRATÉGIES ANTISYNDICALES

Plusieurs auteurs ont classifié et épluché les différentes tactiques des stratégies antisyndicales et les différentes campagnes pour établir une typologie de celles-ci, que l'on pense aux travaux de Dundon (2002), Gall (2004) ou Martinello et Yates (2002) et Roy (1980). Dans le but d'expliquer ces différentes stratégies pouvant être utilisées, nous avons retenu une typologie d'une publication québécoise, soit celle des auteurs Laroche et al. (à paraître), basée principalement sur les travaux de Roy (1980), Dundon (2002), Gall (2004), Martinello et Yates (2002) et Boivin (2010). Comme plusieurs auteurs, leur typologie présente deux grandes familles de stratégies antisyndicales, soit une stratégie d'acceptation du syndicalisme en premier lieu et une stratégie d'opposition du syndicalisme en second lieu. Ces types de stratégies illustrées à la figure 1 seront approfondies dans la prochaine section.

Figure 1 : Typologie des stratégies antisyndicales



1.3.1 Les stratégies d'acceptation du syndicalisme

Comme son nom le suggère, les employeurs utilisant la stratégie d'acceptation toléreraient la présence syndicale dans leur établissement, montrant ainsi un certain respect de la volonté collective de s'associer. Dans cette stratégie composée de deux formes de campagnes, soit une d'accommodement et une de coopération avec l'acteur syndical, l'employeur admettrait l'obligation légale de négocier une convention collective à la suite de l'accréditation du groupe de salariés, sans toutefois nécessairement souhaiter avoir à composer avec cet acteur (Boivin, 2010; Thomason & Pozzebon, 1998). Ce présent mémoire ne traitera pas de la stratégie d'acceptation de l'acteur syndical, puisque nos travaux sont axés sur les impacts de l'utilisation de la stratégie d'opposition du syndicalisme et de ses différentes composantes qui seront abordées dans la prochaine section.

1.3.2 Les stratégies d'opposition du syndicalisme

Tel qu'établi, la présente recherche s'intéresse aux différents types de stratégies et de tactiques utilisées par les employeurs pour s'opposer à la syndicalisation. À ce propos, la littérature permet de distinguer la *stratégie dite substitutive* et la *stratégie dite suppressive* de l'acteur syndical avec les différentes campagnes et tactiques qui les composent. Ces tactiques peuvent – et sont souvent – combinées les unes aux autres (Dundon, 2002) et leur utilisation réduirait les chances de succès de l'accréditation syndicale (Martinello & Yates, 2002; Thomason & Pozzebon, 1998) en plus de réduire les chances de conclure une première convention collective (Bentham, 2002). Cette section analyse de manière plus détaillée ces deux types de stratégies, de même que les différents types de campagnes antisyndicales qui y sont liées.

1.3.2.1 Les campagnes de substitution

La première catégorie dite substitutive reflète la volonté patronale d'instaurer une organisation « sans problème » en essayant d'amoindrir le rôle ou la perception d'efficacité du syndicat (Dundon & Gollan, 2007; Gall, 2003). Pour ce faire, les employeurs vont augmenter les bénéfices des employés (Laroche et al., à paraître) ou créer une nouvelle forme de représentation dans le but de contourner et remplacer le syndicat (Dundon & Gollan, 2007). Ce comportement serait basé sur des objectifs de supplantation du rôle syndical et leur utilisation viserait tous les employés et groupes d'employés qui auraient une propension à la syndicalisation (Dundon et al., 2010).

Selon la typologie Laroche et al. (à paraître), cette stratégie substitutive engloberait deux composantes : la campagne de cooptation et de contrôle (tableau 1).

	Avant l'accréditation	Pendant l'accréditation	Après l'accréditation
Cooptation	X	X	X
Contrôle	X	X	X

1.3.2.1.1 Campagne de cooptation

En déployant des tactiques liées à la campagne de cooptation, l'employeur tente d'éviter la syndicalisation en séduisant les travailleurs et en leur démontrant que les syndicats sont inutiles pour améliorer leurs conditions de travail (Laroche et al., à paraître). Cette campagne, utilisée à tous les stades du processus syndical, aurait également pour objectif d'éviter le syndicat une fois l'accréditation obtenue.

Les tactiques peuvent prendre plusieurs formes. L'employeur peut en effet faire des promesses ou améliorer les salaires et les conditions de travail des employés en offrant la possibilité d'avoir un horaire plus flexible par exemple. Parfois, ces promesses d'amélioration seront même faites sous condition d'un échec de la campagne de syndicalisation (Bronfenbrenner & Juravich, 1994). Dans l'étude canadienne de Martinello et Yates (2002), 43 % des employeurs étudiés ont eu recours à cette stratégie, une proportion comparable à celle de 46% présentée par l'étude de Bronfenbrenner (2009b) aux États-Unis. Par contre, seulement 1 % des employeurs couverts par l'étude de Bentham (2002) ont admis avoir eu recours à cette tactique, ce qui pourrait suggérer que les employeurs, lorsqu'ils sont interrogés, ont plus de difficultés à mentionner qu'ils ont recours à des stratégies illégales. Pour continuer, certains employeurs offriront dans les établissements non syndiqués des conditions de travail semblables - ou carrément les mêmes - à celles négociées avec un syndicat (Boivin, 2010). À titre d'exemple, les échelles salariales négociées pourraient se voir appliquer aux établissements non syndiqués et une politique de « porte ouverte » ou des mécanismes de consultation pour les employés non syndiqués peuvent aussi être mis en place. Le but de ces tactiques est d'établir des canaux de communication pour ainsi permettre aux employés d'exprimer leur mécontentement à un représentant de l'employeur en plus de convaincre leurs collègues de ne pas adhérer au syndicat (Boivin, 2010; Gall, 2004). Dans une étude britannique, Gall (2004) a montré que 4 % des employeurs étudiés utilisent la stratégie de « porte ouverte » et que 74% d'entre eux ont recours aux mécanismes de consultation pour les non syndiqués.

Cette campagne est aussi composée de tactiques ayant comme objectif d'éviter le syndicat une fois l'accréditation obtenue. Il pourrait y avoir la mise en place de structures participatives après l'accréditation, comme l'implantation de groupes de discussion (Dundon, 2002). De plus, l'employeur pourrait tenter de mettre en place un canal alternatif de communication et de consultation qui viserait à démontrer aux employés qu'une alternative au syndicat est possible et présente dans l'établissement (Gall, 2004). L'employeur inciterait ainsi les travailleurs à communiquer avec leur supérieur en cas de

mécontentement au lieu d'aller consulter un représentant syndical et serait utilisé dans 12 % des cas étudiés (Gall, 2004).

1.3.2.1.2 Campagne de contrôle

La campagne de contrôle vise à limiter les conséquences de l'accréditation avec l'exercer par l'employeur d'un certain contrôle sur le syndicat (Gall, 2004). De par son utilisation, le but serait de choisir le syndicat que l'employeur juge approprié pour ainsi préserver des relations harmonieuses en plus de limiter les coûts de l'accréditation syndicale (Laroche et al., à paraître). Cette campagne peut donc être utilisée à tous les stades du processus syndical. Dans certains cas, ces tactiques peuvent contrevenir à la liberté fondamentale d'association protégée par l'article 2 de la *Charte canadienne des droits et libertés*, l'article 3 de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec ainsi que l'article 3 du *Code du travail*.

Des exemples de tactiques seraient de s'assurer qu'un syndicat « modéré » soit accrédité (Gall, 2004), de favoriser la création d'un syndicat boutique (Cooper et al., 2009; Gall, 2003, 2004) ou même la conclusion d'une entente factice peu avantageuse pour les travailleurs (Dundon, 2002; Gall, 2004). Toutefois, ces tactiques seraient plus faiblement utilisées par les employeurs selon l'étude de Gall (2004) : 9 % des employeurs étudiés auraient pris les moyens pour qu'un syndicat modéré soit accrédité dans leur établissement et 4 % des employeurs auraient eu recours à l'entente factice. Il est à noter qu'au Québec, il est illégal de dominer un syndicat selon l'article 12 du *Code du travail*, interdisant ainsi « la formation ou la tentative de formation ou de contrôle par l'employeur, ou avec son soutien, d'un pseudo syndicat qu'il entend dominer » (Coutu et al., 2009, p. 348) tel qu'appelé communément un « syndicat jaune » ou un « syndicat de boutique ». Ce type de tactique est aussi considéré comme de la domination et de l'ingérence dans la formation du syndicat du côté américain et prohibé par la section 8(a)(2) de la NLRA. Ce

même article interdit aussi à l'employeur d'aider un syndicat rival désirant représenter les employés (Banks et al., 2000).

1.3.2.2 *Les campagnes de suppression*

La deuxième catégorie dite suppressive aurait comme but de saboter ou d'anéantir les tentatives d'organisation des travailleurs (Gall, 2003). En effet, l'employeur chercherait à supprimer le syndicat, comme son nom l'indique, en imposant des coûts aux travailleurs pour ainsi punir leur volonté d'adhérer au syndicat ou leur adhésion syndicale (Laroche et al., à paraître). La campagne de suppression serait basée sur un contrôle de l'employeur ainsi que sur une atmosphère d'intimidation et de peur pour s'attaquer directement aux militants syndicaux, aux membres du syndicat pour s'étendre jusqu'aux membres potentiels (Dundon et al., 2010; Gall, 2003). Cette stratégie suppressive engloberait quant à elle deux composantes, soit la peur et le blocage, tel qu'illustré au tableau 2.

Tableau 2 : La campagne de suppression			
	Avant l'accréditation	Pendant l'accréditation	Après l'accréditation
Peur	X	X	X
Blocage	X	X	X

1.3.2.2.1 *Campagne de peur*

Cette campagne vise carrément à supprimer le syndicat en instaurant un climat de peur ou en tentant de mettre des obstacles au syndicat, dans le but de dissuader les employés de soutenir leurs collègues désirant former cette association (Dundon, 2002; Gall, 2004). Ces tactiques peuvent être utilisées avant, pendant et après le processus d'accréditation. Selon Gall (2004), le but de l'utilisation de telles tactiques est triple. En effet, c'est un

moyen : 1) d'empêcher les militants syndicaux d'organiser les travailleurs, 2) de décourager le militantisme de ceux désirant former le syndicat et 3) de faire peur aux travailleurs pour ainsi diminuer le support offert au syndicat (Laroche et al., à paraître). Par ailleurs, une vaste enquête a révélé que l'attitude antisyndicale des employeurs américains a su créer un climat de peur généralisé parmi les travailleurs au fil des années. Selon (Bruce, 1994), 70 % des Américains pensent que les travailleurs en général seront sujets à des réprimandes et à une certaine forme de coercition économique de la part de leur employeur s'ils essaient de se syndiquer. De plus, environ 45 % des travailleurs craignent d'être eux-mêmes menacés s'ils exercent leurs droits de négociation collective qu'ils ont pourtant sur papier depuis de nombreuses années (Bruce, 1994). Malheureusement, aucune donnée de ce type n'est encore disponible au Québec. Il faut ainsi se référer au courant jurisprudentiel en la matière.

Les exemples de tactiques de cette campagne sont multiples. Une des plus utilisées serait de s'attaquer directement aux militants syndicaux, en faisant de l'intimidation, du harcèlement, en ayant recours à un renvoi ou à des menaces de recourir à cette peine capitale (Bronfenbrenner, 2009b; Riddell, 2001). Cette tactique aurait une fréquence d'utilisation d'environ 40 % chez les employeurs canadiens et américains étudiés qui ont eu recours à des stratégies antisyndicales (Bronfenbrenner, 2009b; Thomason & Pozzebon, 1998). Autant du côté québécois qu'états-unien, le cadre législatif interdit ces pratiques. En effet, au Québec, des recours en vertu des articles 14¹¹ à 20 du *Code du travail* peuvent être intentés devant la CRT où l'employeur peut être dans l'obligation de réintégrer l'employé congédié pour activités syndicales et de lui verser le salaire auquel il aurait eu droit. Il en va de même pour les autres administrations provinciales du Canada

¹¹ Art 14. : *Aucun employeur, ni aucune personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs ne doit refuser d'employer une personne à cause de l'exercice par cette personne d'un droit qui lui résulte du présent code, ni chercher par intimidation, mesures discriminatoires ou de représailles, menace de renvoi ou autre menace, ou par l'imposition d'une sanction ou par quelque autre moyen à contraindre un salarié à s'abstenir ou à cesser d'exercer un droit qui lui résulte du présent code.*

Le présent article n'a pas pour effet d'empêcher un employeur de suspendre, congédier ou déplacer un salarié pour une cause juste et suffisante dont la preuve lui incombe (art 14, C.t.).

qui prohibent « *l'intimidation, coercition, menaces, promesses ou toutes autres formes d'intervention dans l'exercice des droits des travailleurs* » (Banks et al., 2000, p. 84). Du côté américain, le congédiement de travailleurs ayant tenté de former un syndicat dans leur établissement serait la pratique déloyale la plus courante et serait prohibée par la section 8(a)(3) de la NLRA prévoyant aussi la possibilité de réintégrer des employés congédiés avec un versement de rémunération rétroactive ou toute autre forme de dédommagement (Banks et al., 2000). La section 8(a)(1) de la NLRA interdit quant à elle le recours de pratiques déloyales lorsqu'un employé est « *engagé dans une activité concertée, notamment une activité syndicale* » (Banks et al., 2000, p. 229).

Pour continuer, la surveillance des travailleurs et militants syndicaux semble aussi présente auprès du quart des employeurs canadiens étudiés ayant eu recours à de telles stratégies avec une fréquence d'utilisation de 24 % (Bentham, 2002). Cette surveillance des activités syndicales est aussi considérée comme une pratique déloyale et prohibée autant dans la législation canadienne qu'américaine (section 8(a)(1), NLRA¹²) (Banks et al., 2000). Par le fait même, une liste noire des militants syndicaux pourrait être constituée, ces derniers pouvant faire l'objet d'une surveillance plus étroite permettant d'identifier des raisons « valables » pour justifier le renvoi du salarié ciblé (Gall, 2004). Pour continuer, l'interrogation des employés par des superviseurs quant au déroulement de la campagne syndicale serait fortement utilisée, avec une fréquence d'utilisation de 64 % des cas étudiés aux États-Unis (Bronfenbrenner, 2009b) et de 43 % des cas étudiés au Québec (Thomason & Pozzebon, 1998). Cette tactique peut prendre la forme d'un questionnement lors d'une conversation informelle, voire amicale, entre un supérieur immédiat et un employé et serait cruciale pour l'identification des militants et des sympathisants syndicaux ou pour la diffusion d'information par l'employeur et de rumeurs sur l'entreprise (Moore, 2004). Ce questionnement des employés quant à leur intention de vote ou leur volonté de participer aux activités syndicales est une pratique déloyale prohibée par la législation québécoise, des autres provinces canadiennes et aussi par la section 8(a)(1) de la NLRA des États-Unis (Banks et al., 2000).

¹² Section 8(a)(1) : *It shall be an unfair labor practice for an employer — to interfere with, restrain, or coerce employees in the exercise of the rights guaranteed in section 7* (section 8(a)(1), NLRA).

Cette campagne peut aussi se traduire par des discours devant un auditoire captif et des réunions (soit en petits groupes ou individuelles) où des propos antisyndicaux sont tenus. Ces rencontres peuvent permettre de questionner le déroulement de la campagne de syndicalisation, de distribuer de la littérature à caractère antisyndical et même diffuser des vidéos antisyndicaux¹³. Face à la menace d'une campagne syndicale, environ 58 % des employeurs canadiens étudiés auraient eu recours à la tactique du discours devant l'ensemble des employés (Bentham, 2002; Martinello & Yates, 2002). Ce taux grimpe drastiquement chez nos voisins du sud, où 90% des cas étudiés ont utilisé cette tactique (Bronfenbrenner, 1997, 2009b). Quant aux réunions en petits groupes, la fréquence d'utilisation serait de 47 % des cas canadiens selon l'étude de Thomason et Pozzebon (1998). Des réunions individuelles peuvent aussi être organisées pour instaurer un climat de peur et seraient plus susceptibles d'être utilisées par la haute direction ou par le département des ressources humaines (Moore, 2004). Selon l'étude de Bronfenbrenner (2009b), 60 % des employeurs américains étudiés auraient recours à cette stratégie pour interroger – voire harceler – les travailleurs quant à leurs propension et support vis-à-vis le syndicat. Dans le même ordre d'idée, près de 80 % des superviseurs américains parleraient régulièrement de la campagne syndicale à leurs subordonnés, et ce, de manière individuelle, en mettant l'accent et en laissant planer des menaces de fermeture de l'établissement, des diminutions possibles des salaires et des conditions de travail ainsi que de possibles congédiements (Bronfenbrenner, 2009b).

La distribution de la littérature antisyndicale par l'employeur serait également une stratégie fortement utilisée. Près de 50 % des cas canadiens étudiés ont en effet eu recours à cette tactique, avec une fréquence de distribution sur les lieux du travail de 50 % et une fréquence de distribution à domicile de 46 % (Martinello & Yates, 2002). À titre comparatif, la fréquence de distribution est de l'ordre de 74 % des cas américains étudiés (Bronfenbrenner, 2009b) et 16 % des cas britanniques étudiés (Heery & Simms, 2010). Quant à la diffusion d'une vidéo antisyndicale, la littérature dénote une faible utilisation en sol canadien avec une fréquence de 3 % des cas étudiés (Martinello & Yates, 2002)

¹³ **Note explicative :** Au Québec, ces tactiques sont prohibées par l'article 12 du *Code du travail* et des recours peuvent être intentés devant la CRT pour entrave, intimidation et menaces pour activités syndicales.

comparativement à nos voisins du sud où l'étude de Bronfenbrenner (1997) montre que l'employeur aurait eu recours à cette stratégie dans 58 % des cas étudiés.

Finalement, des menaces ou rumeurs de délocalisation peuvent être propagées dans l'établissement, toujours dans le but d'instaurer un climat de peur et ainsi décourager les employés de supporter les travailleurs désirant créer un syndicat. Cette tactique ferait partie intégrante des campagnes antisyndicales des employeurs américains (Bronfenbrenner, 1996). Le résultat des études des auteurs canadiens sont mitigés quant à la fréquence d'utilisation de cette tactique, passant de 2 % (Bentham, 2002) lorsque les employeurs sont directement interrogés à 24 % (Martinello & Yates, 2002) lorsque des représentants syndicaux des unités ayant obtenu l'accréditation sont sondés. Du côté américain, cette tactique sera bien plus fréquente, avec une utilisation passant de 29 % pour l'année 1987, à 50 % pour 1997 et grimper à 57 % en 2009 (Bronfenbrenner, 1997, 2009b). L'étude de Bronfenbrenner (1996) conclue a ce sujet que 12 % des employeurs auraient mis leurs menaces à exécution en fermant leur établissement à la suite de l'accréditation syndicale de celui-ci.

1.3.2.2.2 *Campagne de blocage*

Les tactiques qui composent la campagne de blocage visent à mettre des obstacles quant à la reconnaissance du syndicat (Gall, 2004) et à la conclusion d'une première convention collective (Boivin, 2010). Cette campagne peut être utilisée à tous les niveaux du processus syndical, soit avant, pendant ou après l'accréditation.

Selon les études de Martinello et Yates (2002), Bronfenbrenner (2009b) et de (Logan, 2006), les employeurs canadiens et américains utiliseraient dans environ trois (3) cas sur quatre (4) l'aide de consultants ou d'avocats spécialisés en évitement syndical (*union busting*) pour contrecarrer les campagnes de syndicalisation ou contester les unités d'accréditation. Ces consultants auraient joué un rôle clé dans la vulgarisation des

tactiques antisyndicales et des mécanismes pour les appliquer (Logan, 2006) et agiraient pour réduire la capacité des syndicats de mobiliser, gagner ou maintenir le support des employés dans la campagne d'accréditation syndicale (Thomason & Pozzebon, 1998). C'est en 1950 qu'un important cabinet américain en évitement syndical s'est taillé une place au niveau national et depuis, cette « industrie » a pris de l'ampleur et est devenue très lucrative (Logan, 2006).

Des moyens administratifs pour imposer des délais pour tenir le vote d'accréditation, comme des objections ou des demandes de reports, seraient aussi fortement utilisés par les employeurs canadiens avec une fréquence d'utilisation de trois (3) cas étudiés sur quatre (4), soit 76 % précisément (Martinello & Yates, 2002). Du côté américain, cette capacité de prolonger le processus de reconnaissance syndicale a aussi été une tactique fortement utilisée pour affaiblir et contrer le soulèvement syndical (Wood & Goddard, 1999 tels que cités par Moore, 2004). Rappelons que pour la majorité des États américains, l'accréditation s'obtient par un vote obligatoire à scrutin secret. L'employeur dispose ainsi d'une certaine période avant que les agents du NLRB organisent un vote sur les lieux de travail (Banks et al., 2000), ce qui laisserait une certaine période augmentant les chances que l'employeur ait recours à des tactiques pour contrer l'acteur syndical et, par conséquent, aurait des impacts négatifs sur les chances de succès de la campagne syndicale ainsi que sur la densité syndicale (Johnson, 2001). Qui plus est, plus l'employeur disposerait de temps, plus ses tactiques de suppression seront dévastatrices, ce qui pourrait expliquer cette volonté patronale d'utiliser ce genre de tactiques pour prolonger les délais (Moore, 2004). Pour les travailleurs supportant le syndicat, ces délais peuvent être une source de frustration et de démotivation et, par le fait même, permettent à l'employeur de légitimer sa campagne antisyndicale à un moment où l'accès du syndicat sur les lieux de travail est limité ou nul (Moore, 2004). Au Québec, ce n'est pas ce mode de fonctionnement qui est prévu dans le *Code du travail*. L'accréditation d'un nouveau syndicat sera faite « sur-le-champ » par un agent des relations de travail lorsque la signature de cartes d'adhésion correspond à la majorité absolue, donc 50 % plus 1 des travailleurs de l'unité d'accréditation. Toutefois, un vote d'accréditation à scrutin secret

sera ordonné lorsqu'il y a un accord sur l'unité visée entre l'employeur et l'association requérante et lorsqu'il y a entre 35 % et 50 % des travailleurs de l'unité d'accréditation visée qui ont signé leur carte d'adhésion pour devenir membre du syndicat¹⁴. La campagne de syndicalisation peut donc être effectuée dans une très courte période de temps selon la taille de l'unité, à l'insu de l'employeur.

L'employeur pourrait également déployer des tactiques pour s'attaquer directement aux salariés et représentants syndicaux pour ainsi bloquer le processus et la reconnaissance syndicale. En effet, des pressions pourraient être exercées sur les salariés encourageant le syndicat avant le dépôt de la requête en accréditation dans le but de les inciter à démissionner du syndicat ou des pétitions par les employés s'opposant à la syndicalisation pourraient être utilisées comme moyen de pression. Pour continuer, la tactique de limiter l'accès à des représentants syndicaux sur les lieux de travail est une forme d'intervention qui est prohibée et considéré comme une pratique déloyale autant dans la législation canadienne qu'américaine (Banks et al., 2000). Au Canada, l'employeur ne peut empêcher des employés de solliciter des collègues et de distribuer de la littérature favorable au syndicat sur les lieux de travail puisqu'il est possible pour les représentants syndicaux d'y avoir accès pourvu que ce ne soit pas durant les heures de travail (Banks et al., 2000). Du côté états-unien, il peut aussi être considéré comme de l'ingérence illégale d'interdire aux employés de distribuer de la littérature pro-syndicale, puisque cette distribution est légale en autant que ce soit pendant le temps libre et en dehors des aires de travail (Banks et al., 2000).

Une fois l'accréditation obtenue, des stratégies peuvent aussi être utilisées pour bloquer les négociations. Un refus de communiquer avec les représentants syndicaux ou de répondre aux lettres de ceux-ci peuvent en être des exemples (Gall, 2004). À la table de négociation, d'autres stratégies peuvent être déployées. Pensons à la tactique de

¹⁴ Art. 28b : *Si l'agent de relations du travail constate qu'il y a accord entre l'employeur et l'association sur l'unité de négociation et sur les personnes qu'elle vise et qu'il y a entre 35% et 50% des salariés dans cette unité qui sont membres de l'association de salariés, il procède au scrutin pour s'assurer du caractère représentatif de cette dernière. Il accrédite l'association si elle obtient la majorité absolue des voix des salariés compris dans l'unité de négociation [...] (art 28b, C.t.).*

négociation de surface ou de mauvaise foi qui serait utilisée dans 76 % des cas étudiés dans l'étude britannique de Gall (2004) afin d'éreinter le comité et de faire échouer les pourparlers. L'auteur explique que de toutes les tactiques considérées comme plus « dures », cette dernière serait la plus utilisée puisqu'elle est le moyen le plus simple et rentable pour freiner la reconnaissance syndicale et l'application de la convention collective qui résulte de la négociation¹⁵.

1.4 - LES IMPACTS DE L'UTILISATION DES STRATÉGIES ANTISYNDICALES

Après avoir établi que les salariés et les syndicats peuvent être grandement affectés par les campagnes antisyndicales, nous dressons à présent un bref portrait des différents effets de leur utilisation sur les intérêts, sur la propension des travailleurs à adhérer au syndicat et finalement sur les chances d'accréditation et de conclusion d'une première convention collective.

1.4.1 Les effets sur les intérêts

Slinn (2008b) soutient que l'utilisation des stratégies antisyndicales aura des effets négatifs sur les intérêts individuels et les intérêts collectifs des salariés ainsi que sur les intérêts du syndicat en tant qu'institution. Pour bien comprendre l'étendue des torts de l'utilisation de telles pratiques, une définition de ces différentes notions s'impose.

Tout d'abord, Slinn (2008b) définit la notion d'intérêts individuels comme l'intérêt substantiel que chaque employé entretient envers son travail, que ce soit le lieu ou le contenu de celui-ci, comme les conditions de travail, la rémunération ou même son environnement physique et social. De plus, l'importance de cet intérêt des salariés

¹⁵ **Note explicative :** Au Québec, il est possible d'avoir un arbitrage de différent à la demande d'une seule partie s'il y a mésentente lors d'une première négociation de convention collective (art 93.1 à 93.9, C.t.). Un arbitre tranchera ainsi le litige en imposant le contenu de la convention collective.

refléterait l'importance centrale du travail dans leur vie favorisant ainsi un épanouissement personnel (Slinn, 2008b). Toujours selon cette auteure, les intérêts de chaque employé pourraient être lésés s'il y a une diminution dans les termes ou les conditions d'emploi. Une telle diminution peut se matérialiser par des mesures disciplinaires, une réduction de l'autonomie au travail, par de l'intimidation, une surveillance accrue par les gestionnaires et même par la peine capitale en matière de relations de travail, le congédiement.

Les intérêts collectifs se définissent quant à eux par l'intérêt de s'engager dans une activité collective, comme dans un syndicat, et d'avoir accès à un processus libre et équitable (Flanagan, 1986 tel que cité par Slinn, 2008b). De plus, Akyeampong (2003) supporte l'idée que cet engagement collectif est aussi caractérisé par la volonté des employés d'exprimer leurs opinions et de prendre certaines décisions librement, sans l'ingérence de l'employeur. Pour léser ces intérêts collectifs, de nombreuses tactiques antisyndicales peuvent être utilisées, notamment les tactiques en lien avec l'instauration d'un climat de peur (Slinn, 2008b).

Enfin, les intérêts du syndicat se caractérisent par les intérêts de l'institution représentant les travailleurs (Slinn, 2008b). Cette institution existe indépendamment de ses membres et a des intérêts bien distincts pouvant même entrer en conflit avec les intérêts individuels ou collectifs (Slinn, 2008b). Des stratégies différentes peuvent être utilisées, comme une campagne pour organiser tous les lieux de travail de l'industrie ou une campagne se concentrant sur un employeur particulier en tentant de syndiquer le plus d'établissements du même employeur possible (par exemple une campagne auprès des Wal-Mart du Québec) (Slinn, 2008b). Dans ce dernier cas, le souci primordial de l'institution syndicale est la majorité englobant les différents lieux de travail qui représente le groupe cible, plutôt que n'importe quel établissement précis (Slinn, 2008b).

Maintenant que nous avons présenté les différentes campagnes et stratégies antisyndicales et leur utilisation, nous souhaitons rendre manifeste leurs principaux effets. La prochaine section propose ainsi une synthèse des études réalisées à ce sujet.

1.4.2 Impacts sur la propension des travailleurs à adhérer au syndicat

La littérature fait état de trois types d'effets causés par les stratégies antisyndicales. La première réaction serait l'effet paralysant ou le (*chilling effect*) qui inhiberait la volonté des salariés à adhérer au syndicat. À l'opposé, l'effet rebond (*rebound effect*) serait aussi possible, ce dernier agissant dans le sens contraire de la volonté des employeurs lorsqu'ils utilisent des stratégies antisyndicales, poussant davantage les salariés à persister dans leur démarche d'organisation. Finalement, un effet d'entraînement (*ripple effect*) est possible et explique notamment les cas où les stratégies d'un employeur contre la syndicalisation pourraient avoir un impact négatif sur la propension à la syndicalisation des travailleurs œuvrant pour une autre succursale de cet employeur ou pour une autre entreprise (*p. ex.* dans la même région ou le même secteur industriel).

1.4.2.1 L'effet paralysant (*chilling effect*)

Dans son étude, Slinn (2008b) soutient que les stratégies antisyndicales qui sont utilisées lors de campagnes de syndicalisation peuvent diminuer significativement les chances d'accréditation en créant un effet paralysant, appelé le « *chilling effect* ». Ce terme découle du *Black Law Dictionary* (1990) qui se veut être un découragement de l'exercice d'un droit protégé par *La Constitution* en présence d'une loi ou d'une pratique (Laroche et al., à paraître). Ainsi, les stratégies paralyseront totalement l'envie des employés d'adhérer à la campagne de syndicalisation et vont les décourager d'exercer leur droit d'association (Slinn, 2008). En d'autres termes, l'utilisation de ces stratégies porterait fruit et aurait l'effet escompté par l'employeur pour briser les campagnes syndicales et ainsi nuire – voire détruire – les chances d'accréditation dans son établissement ou la conclusion d'une première convention collective.

Pour illustrer ce type de réaction, prenons l'exemple d'un discours patronal antisyndical prononcé devant un auditoire captif et contraint d'assister, ce qui correspond en pratique à la tactique la plus efficace en terme d'effets paralysant (Thomason & Pozzebon, 1998). L'étude de Moore (2004) révèle aussi qu'il y aurait un effet paralysant lors du renvoi des militants syndicaux, puisque c'est uniquement dans un (1) cas sur huit (8) que le syndicat aurait remporté le scrutin et obtenu son accréditation lors du déploiement de cette tactique. Aussi, les menaces de fermeture d'usine seraient une tactique créant un effet paralysant important puisque de nombreux travailleurs considéraient sérieusement les menaces de fermeture les plus voilées par peur de perdre leur emploi (Bronfenbrenner, 1996). En fait, ces menaces seraient d'autant plus efficaces pour anéantir les efforts de syndicalisation lorsque l'employeur les combinerait avec d'autres tactiques ou les appuierait par des photos, coupures de journaux, et des séquences vidéo d'usines qui ont fermé à la suite d'une campagne de syndicalisation (Bronfenbrenner, 1996). À l'opposé, les résultats de Moore (2004) dévoilent que les menaces de fermeture ou de délocalisation ne provoqueraient pas d'effet paralysant et n'auraient pas d'effet significatif sur les résultats du scrutin syndical. L'auteur justifie ce constat par la perception de cette menace qu'avaient les travailleurs de son étude d'après son niveau de crédibilité et comment elle a été formulée explicitement.

1.4.2.2 L'effet rebond (rebound effect)

Le deuxième type de réaction possible est appelé « l'effet rebond », lequel permet de motiver les salariés à maintenir leurs efforts pour obtenir l'accréditation. En effet, constatant que l'employeur utilise des stratégies antisyndicales, voire illégales, les employés seraient pris d'une solidarité vis-à-vis le comité tentant de former le syndicat venant ainsi augmenter les chances d'accréditation (Bentham, 2002). Donc, l'utilisation de certaines tactiques pourrait littéralement avoir des effets opposés à ceux recherchés par l'employeur.

À titre d'exemple, l'étude de Bentham (2002) a révélé que la tactique patronale d'exercer une surveillance accrue auprès des employés, ce qui inclut le resserrement des règles de

travail, augmenterait les chances de succès de l'accréditation syndicale de huit (8) points de pourcentage, en plus de diminuer de vingt (20) points de pourcentage les chances de révocation de cette accréditation. Selon l'auteure, le sentiment d'intrusion et d'envahissement indésirable que provoque l'utilisation de cette tactique pourrait expliquer ce renforcement de la solidarité des travailleurs envers le groupe tentant de former un syndicat. Cette tactique de surveillance serait utilisée dans 14 % des cas étudiés dans les travaux de Bronfenbrenner (2009b). Enfin, des études soulèvent qu'il pourrait y avoir un effet rebond lors de l'utilisation d'un grand nombre de pratiques antisyndicales (Koeller, 1992) ou lorsque l'employeur déplace du travail dans d'autres de ces installations (Peterson et al., 1992 tels que cités par Bentham, 2002).

1.4.2.3 L'effet d'entraînement (ripple effect)

Le « ripple effect », ou l'effet d'entraînement, réfère aux effets d'une action qui s'étendent au-delà de l'objectif ou de la cible initiale de cette action¹⁶. Par exemple, en matière de négociation collective, l'effet d'entraînement s'observe lorsque plusieurs employés et employeurs sont influencés par les résultats d'une négociation qui ne les concerne pas directement (Sexton, 2001). Les parties ont en effet tendance à négocier en se basant sur les termes entérinés dans les autres conventions collectives comparables dans leur secteur ou leur région. Tel que défini, nous pouvons comprendre que les stratégies patronales à l'égard de la syndicalisation peuvent également causer un effet d'entraînement. Bentham (2002) soutient à titre d'exemple que la présence d'une unité accréditée dans un établissement peut avoir un impact sur les travailleurs non syndiqués, notamment en augmentant les chances de succès de l'accréditation. Nous avons d'ailleurs déjà mis en évidence qu'un employeur aura tendance à accepter davantage l'organisation des travailleurs de son établissement si le taux de syndicalisation dans son secteur ou sa région est élevé (Boivin, 2010). À l'inverse, il s'opposera plus vivement si le taux de syndicalisation est faible.

¹⁶ *Collins English Dictionary – Complete an Unabridged, Harper Collins Publishers, 2009, 10th edition ; <http://www.businessdictionary.com/definition/ripple-effect.html>*

D'autres éléments permettent également d'envisager que la fermeture d'un établissement dans un contexte de syndicalisation a un impact direct sur les campagnes d'organisation en cours dans les autres établissements d'une entreprise. La fermeture du magasin Wal-Mart de Jonquière est un bon exemple de ce phénomène. À ce sujet, Cuillerier (2010) mentionne que les responsables de l'organisation syndicale ont pu observer qu'à partir de la fermeture de l'établissement de Jonquière, ils n'ont pu que constater une baisse significative du nombre d'adhérents. Ils ont aussi mis en évidence le fait que les processus de syndicalisation dans les succursales de Brossard et de Ste-Foy ont été nettement plus difficiles : par exemple, dans le cas de la succursale de Ste-Foy, ils ont dû renoncer à déposer une demande d'accréditation, alors que la campagne allait bon train et qu'ils étaient très près d'avoir un nombre suffisant d'adhésions syndicales avant la fermeture de l'établissement de Jonquière.

1.4.3 Les impacts des stratégies antisyndicales sur les chances d'accréditation et la conclusion d'une première convention collective

En utilisant ces nombreuses et diverses tactiques patronales antisyndicales, la volonté des employeurs est littéralement de nuire à cette tierce partie pour conserver le pouvoir au sein de leur entreprise. Cette utilisation peut occasionner des conséquences sur les chances d'accréditation ou sur les chances de succès de la négociation collective, conséquences qui seront mises en lumière dans cette section.

1.4.3.1 Impacts sur les chances d'accréditation

Dans ses travaux, Bentham (2002) fait état de facteurs ayant un impact sur les chances d'obtenir une accréditation syndicale. Le plus important serait la taille de l'unité de négociation qui influencerait négativement les chances de succès de l'accréditation (Cooke, 1983; Scott et al., 1993; Thomason, 1994 tels que cités par Bentham, 2002). En effet, cette corrélation négative serait attribuable aux difficultés de communiquer et d'équilibrer les différents intérêts des nombreux groupes de travailleurs (Bentham, 2002).

Un autre facteur serait l'opinion publique ayant comme indicateur le taux de syndicalisation. Ce taux aurait une corrélation positive avec les chances de succès de l'accréditation (Seeber et Cooke, 1983; Hurd et McElwain, 1988 tels que cités par Bentham, 2002). En d'autres mots, plus le taux de syndicalisation serait élevé, plus l'opinion publique serait favorable au syndicat, ce qui augmenterait les chances de succès de l'accréditation (Bentham, 2002). Par contre, l'auteure souligne des contradictions présentes dans la littérature à ce propos, puisque d'autres auteurs soutiennent une corrélation négative (Cooke 1983 Scott, Simpson et Oswald, 1993). Finalement, ses travaux révèlent le caractère positif d'une présence syndicale représentant une portion des travailleurs dans un établissement. En effet, voyant que l'employeur n'est pas farouchement opposé au syndicat et voyant les bienfaits qu'il apporte à ses membres, une corrélation positive s'établirait entre la présence syndicale dans un établissement et les chances de succès de l'accréditation (Bronfenbrenner et Juravich, 1994 tels que cités par Bentham, 2002).

Un consensus se dégage de la littérature quant à l'effet négatif de l'opposition des employeurs (c'est-à-dire le recours à des stratégies antisyndicales) sur les chances d'obtenir une accréditation syndicale (Bentham, 2002; Bronfenbrenner, 1996, 2000; Bronfenbrenner & Juravich, 1994; Freeman & Kleiner, 1990; Laroche et al., à paraître; Riddell, 2001). En effet, certaines études soulèvent que l'opposition patronale réduirait de 8 % les chances d'accréditation au Québec (Thomason, 1994) et irait même jusqu'à 21 % en Colombie-Britannique (Riddell, 2001). Une tactique qui aurait des impacts importants serait la formation des cadres pour contrer la campagne de syndicalisation, tactique pouvant diminuer les chances d'accréditation de 15 à 16 points de pourcentage (Bentham, 2002). Toutefois, cette tactique ferait partie des moins dissuasives pour Thomason et Pozzebon (1998).

Un autre élément qui contribuerait à la diminution des chances de succès de l'accréditation syndicale serait le recours simultané ou la combinaison de plusieurs stratégies antisyndicales (Bronfenbrenner, 1996; Bronfenbrenner & Juravich, 1994;

Freeman & Kleiner, 1990; Laroche et al., à paraître; Lawler & West, 1985; Martinello & Yates, 2002; Thomason & Pozzebon, 1998). À titre d'exemple, une combinaison de quatre (4) ou cinq (5) tactiques pour bloquer et limiter la communication entre les employés lors de la campagne de syndicalisation pourrait diminuer jusqu'à 14 points de pourcentage les chances de succès de l'accréditation (Bentham, 2002). Par ailleurs, si l'employeur adopte une combinaison de comportements agressifs, tels que des menaces de fermeture, la fermeture, des congédiements de militants syndicaux ou la surveillance, les chances du succès de l'accréditation pourraient diminuer jusqu'à 50 % (Bronfenbrenner & Juravich, 1994). L'étude de Moore (2004) va aussi dans ce sens, dans la mesure où le nombre de tactiques utilisé et les résultats du scrutin pour l'accréditation syndicale seraient significativement liés. En effet, les employeurs auraient adopté au moins deux tactiques antisyndicales dans 86 % des scrutins où l'accréditation syndicale a échoué.

1.4.3.2 Impacts sur la négociation collective

Un lien statistique négatif entre un employeur qui est présumé avoir recours à des stratégies antisyndicales et les chances de succès d'une première convention collective serait reconnu (Bentham, 2002; Bronfenbrenner, 2009b). À cet effet, Bentham (2002) soutient que le recours à des stratégies antisyndicales lors de la campagne de syndicalisation augmenterait les chances de rencontrer de sérieuses difficultés au cours du processus de négociation de 30 à 35 points de pourcentage et diminuerait de 14 points de pourcentage les chances de conclure une convention collective (Bentham, 2002). Il est par ailleurs intéressant de mettre en parallèle les travaux de Bronfenbrenner (2009b), révélant que 52 % des syndicats nouvellement formés n'auraient toujours pas de convention collective un (1) an après leur accréditation. Ce taux serait de 37 % après deux (2) ans suivant leur accréditation. De plus, dans les cas où des plaintes pour pratiques déloyales seraient déposées, les probabilités de conclure une première convention collective se verraient diminuer jusqu'à 22 points de pourcentage (Bentham, 2002). Parmi les tactiques utilisées pour nuire à la négociation, l'on compte l'embauche d'un avocat qui

entraînerait certaines difficultés puisque la demande de support à une tierce partie neutre (*p. ex.* un conciliateur) augmenterait de 19 à 21 points de pourcentage (Bentham, 2002).

En définitive, l'attitude antisyndicale des employeurs américains et les tactiques reliées ont su bien ancrer un sentiment de peur puisque 45 % des travailleurs américains craignent d'être eux-mêmes menacés s'ils exercent leurs droits de négociation collective qu'ils ont pourtant sur papier depuis de nombreuses années (Bruce, 1994).

1.5 – RÉSUMÉ

Le recours à des stratégies patronales antisyndicales est un phénomène en croissance chez les employeurs américains (Bronfenbrenner, 2009b) et contrairement à l'opinion populaire, les employeurs canadiens et québécois adopteraient aussi des stratégies d'opposition au syndicalisme (Bentham, 2002; Riddell, 2001; Thomason & Pozzebon, 1998). Cette opposition peut être motivée par plusieurs facteurs, notamment par l'idéologie de gestion et par les décisions des tribunaux compétents qui n'useraient pas de leurs pleins pouvoirs de redressement envers les employeurs ayant eu recours à de telles stratégies (Slinn, 2008b). Pourtant, les effets de cette utilisation sont bien réels, que l'on pense aux effets sur les intérêts individuels, collectifs et sur le syndicat. Ces effets peuvent avoir un impact sur la propension des travailleurs à adhérer au syndicat avec l'effet paralysant, l'effet « rebound » ou l'effet d'entraînement, en plus d'avoir des impacts sur les chances de succès de l'accréditation et sur la conclusion d'une première convention collective. Dans cette optique, notre recherche vise à déterminer les effets de l'utilisation des stratégies antisyndicales en lien avec l'approche stratégique des relations industrielles. Ces éléments seront présentés dans la prochaine section.

PARTIE 2. QUESTION DE RECHERCHE ET APPROCHE THÉORIQUE

Nous avons construit notre projet de recherche afin d'analyser empiriquement les différents effets des stratégies patronales antisyndicales sur le syndicat et l'unité d'accréditation visés, qu'ils soient individuels ou collectifs. De plus, nous cherchons à analyser si les stratégies antisyndicales auraient provoqué un effet paralysant (chilling effect) ou un effet rebond (rebound effect), tout en élargissant nos analyses aux autres établissements de l'employeur qui n'étaient pas visés directement par les stratégies en vue de déterminer si un effet d'entraînement (ripple effect) peut être observé. Ainsi, notre hypothèse générale de recherche reconnaît que *les stratégies patronales antisyndicales auront des effets négatifs autant sur les syndicats que les travailleurs qui les subissent*, qu'il s'agisse d'un effet paralysant ou d'un effet rebond. Quant à l'hypothèse spécifique, elle soutient que *les stratégies antisyndicales utilisées par des employeurs multiétablissements auront des effets d'autant plus négatifs sur la propension à la syndicalisation* puisqu'elles provoquent un effet d'entraînement.

Afin de guider notre analyse, nous avons fait le choix de recourir à l'approche stratégique américaine qui accorde une place centrale à l'acteur patronal et à ses choix stratégiques, lesquels sont en partie fondés sur l'idéologie, les croyances et les valeurs de ce dernier. Nous croyons en effet que cette approche nous permet de bien mettre en contexte et de mieux comprendre dans quelles circonstances les employeurs peuvent recourir à des stratégies antisyndicales.

Cette approche a été élaborée à la suite des nombreuses critiques formulées à l'égard de l'approche systémique de Dunlop (1977) jugée trop passive et statique. Kochan et ses collègues ont alors souhaité adapter cette théorie aux nouvelles réalités des relations industrielles. En effet, l'approche stratégique vient pallier la difficulté majeure de l'approche systémique, soit le caractère statique, en intégrant un dynamisme grâce à la

composante de choix stratégiques dans leur modèle se basant sur une prémisse que les « *industrial relations processes and outcomes are determined by a continuously evolving interaction of environmental pressures and organizational responses* » (Kochan et al., 1994, p. 13), soutenant donc l'importance de l'interaction entre les choix stratégiques des acteurs et l'environnement (Da Costa, 1990). Les acteurs ne sont donc plus dépendants de l'environnement comme le voulait le modèle Dunlop (1977), puisqu'ils sont désormais rationnels et prennent des décisions qui viennent à leur tour influencer l'environnement et adapter le système de relations industrielles (SRI) aux nouvelles contraintes externes (Da Costa, 1990; Kochan et al., 1984). De plus, le modèle proposé par Dunlop (1977) a aussi été bonifié pour reconnaître le rôle actif du patronat dans le SRI, comparativement au modèle traditionnel où le rôle patronal était réactif aux pressions syndicales (Kochan et al., 1984). Donc, avec leur thèse sur l'approche stratégique, une analyse poussée a été effectuée sur les interactions entre le contexte et les choix stratégiques des trois principaux acteurs du SRI : l'employeur, les organisations syndicales et le gouvernement (Kochan et al., 1984). C'est pourquoi l'argument central de cette théorie veut que les « *industrial relations practices and outcomes are shaped by the interactions of environmental forces along with the strategic choices and values of American managers, unions leaders, workers, and public policy decisions makers* » (Kochan et al., 1994, p. 5).

Pour comprendre l'essence du modèle stratégique, la définition du concept de choix stratégiques, l'explication des différents niveaux de prise de décision, le rôle patronal et enfin la justification du choix de cette approche dans le cadre de notre recherche s'imposent.

2.1 – UNE DÉFINITION DU CONCEPT DE CHOIX STRATÉGIQUES

Selon Rumelt (1979 : p.197), la composante du système qu'est le concept de faire des choix stratégiques peut être définie comme « *des actions concrètes ou des règles pour choisir*

des actions dans une situation conflictuelle; pour quelques-uns, la stratégie est une planification au "haut niveau" ou à "long terme", alors que d'autres la voient comme une définition très large d'une mission » (Kochan et al., 1984, pp. 8-9). Dans leur théorie, Kochan et ses collègues (1984) soutiennent que cette variable de choix stratégiques additionnelle au modèle de Dunlop contribue au dynamisme du SRI. Par ailleurs, pour que les choix soient considérés comme stratégiques, ils doivent satisfaire à deux conditions : la discrétion sur les décisions et la modification des rôles.

La première condition concerne la *discrétion* sur leurs décisions, c'est-à-dire que les acteurs doivent pouvoir choisir entre plusieurs alternatives, dans la mesure où les contraintes environnementales (*p. ex.* les politiques gouvernementales) le permettent (Kochan, McKersie et Cappelli, 1984). En d'autres termes, les acteurs possèdent une rationalité et peuvent faire des choix stratégiques qui n'ont pas été dictés par le contexte, s'ils considèrent que ce choix est le meilleur pour eux. La deuxième condition doit également être rencontrée pour pouvoir qualifier le choix comme stratégique et concerne la modification des rôles. De manière plus spécifique, la décision prise doit modifier le rôle, le comportement ou la relation mutuelle avec les autres acteurs dans le système (Kochan, McKersie et Cappelli, 1984). Ce sont donc les décisions majeures qui sont considérées dans ce concept de choix stratégiques pour qu'il y ait effectivement une *modification*, éliminant *de facto* les décisions mineures ou sans importance (Kochan et al., 1984). Les effets de ces décisions stratégiques peuvent se manifester dans une courte ou longue période de temps ou même de manière directe ou indirecte (March & Olsen, 1976; Weick, 1979 tels que cités par Kochan et al., 1984) et peuvent aussi se faire ressentir à des niveaux différents de la prise de décisions (Kochan et al., 1984).

2.2 – LES NIVEAUX DE PRISE DE DÉCISIONS

Dans leur théorie, une matrice des relations industrielles est élaborée et regroupe trois niveaux de prise de décisions des trois différents acteurs du SRI. Ces trois niveaux représentent le niveau global des institutions (*macro*), la relation d'emploi ainsi que le SRI (*méso*) et finalement le milieu de travail (*micro*).

Tout d'abord, le niveau *macro* correspond à des prises de décisions stratégiques à long terme par des institutions de haute importance (Kochan et al., 1994; Kochan et al., 1984). Pour l'acteur patronal, ce niveau de prise de décision reflète des décisions stratégiques ou d'investissements d'importance, décisions pouvant avoir une influence directe ou indirecte sur les décisions prises aux niveaux inférieurs (Kochan et al., 1994; Kochan et al., 1984). À titre d'exemple, les décisions *macro* seraient des politiques d'investissements technologiques, de sous-traitance ou même des politiques concernant les syndicats, comme des positions ouvertes contre les syndicats telles que celles des multinationales Wal-Mart et Walt Disney (Dundon et al., 2006; Kochan et al., 1984). De ce fait, lorsque de telles politiques antisyndicales sont prises par les multinationales, ces positions pourraient alors avoir des répercussions sur les autres niveaux avec l'utilisation de stratégies et tactiques antisyndicales.

Le niveau *méso* correspond quant à lui aux relations d'emploi comprenant les décisions prises dans les structures décisionnelles de l'établissement, notamment les politiques de gestion des ressources humaines et la négociation collective (Kochan et al., 1984). À ce niveau, les choix stratégiques sont « ceux qui, familiers, sont associés avec la pratique de la négociation collective et la mise en œuvre de la politique relative au personnel » (Kochan et al., 1984, p. 12). Pour continuer, les politiques antisyndicales prises au niveau *macro* auront certes un impact sur le *méso*. Les commandes étant dictées par la haute direction, les décisions structurelles et décisionnelles de l'établissement se verront affectées. Certaines tactiques peuvent être présentes à ce niveau, pensons aux tactiques de négociation de

surface ou de mauvaise foi qui peuvent être utilisées et qui provoquent une détérioration des relations d'emploi. C'est pourquoi un exemple d'intervention étatique au niveau *méso* serait les mécanismes de résolution de différends lors de la négociation collective.

Le troisième et dernier niveau, le *micro*, correspond aux décisions stratégiques et interactions dans l'environnement de travail immédiat des employés, qu'elles soient prises individuellement ou collectivement (Kochan et al., 1984). À titre exemple, si l'employeur adoptait une politique interne en matière de santé et sécurité au travail avec un comité de prévention, il s'agirait d'une décision au niveau *micro*. Ce niveau englobe donc « *le type d'organisation du travail et la nature des règles du travail, les actions des superviseurs et des délégués syndicaux dans la négociation et les interactions dans le milieu de travail* » (Kochan et al., 1984, p. 12). Par conséquent, le choix stratégique de l'utilisation de la majeure partie des tactiques pour contrer le syndicalisme se situe à ce niveau, touchant de manière directe ou indirecte l'environnement des travailleurs. De plus, les auteurs soulignent l'importance du *micro*, puisque des éléments dans le milieu de travail comme la motivation au travail, le climat des relations industrielles et la performance organisationnelle peuvent se trouver affectés à la suite des décisions stratégiques prises à ce niveau et aux niveaux supérieurs.

2.3 – LE RÔLE PATRONAL

Dans la théorie de l'approche systémique, Dunlop (1977) adoptait une conception plutôt réactive de l'acteur patronal. En effet, celui-ci était considéré comme un acteur réagissant aux pressions syndicales et modulé par le contexte de la société. Les auteurs Kochan et al. (1984) ont plutôt opté pour un modèle reconnaissant son rôle clé et actif dans le système. Même si les trois acteurs principaux de cette approche sont les employeurs, les organisations syndicales et le gouvernement, il n'en demeure pas moins que l'acteur patronal se trouve au premier plan pour la prise des décisions de choix stratégiques. En effet, l'environnement envoyant différents signaux, le *management* les capterait et

réagirait en adoptant des choix stratégiques qui auraient des répercussions significatives dans le SRI et des impacts directs et indirects sur le milieu de travail (Kochan et al., 1984). C'est pourquoi Kochan et al. (1984) sont d'avis que les employeurs représentent l'acteur ayant pris le plus de décisions stratégiques décisives sur l'évolution du milieu de l'emploi au cours des dernières décennies. Qui plus est, les auteurs estiment que les choix stratégiques patronaux du niveau *macro* auraient eu une influence telle sur leur environnement externe qu'ils auraient initié le processus de changement fondamental du SRI américain (Kochan et al., 1984). Dans le cadre de notre recherche, il est des plus important de focaliser nos analyses sur cet acteur clé. Nous pensons en effet que le choix des employeurs d'utiliser une stratégie misant sur l'antisyndicalisme peut expliquer les différentes pratiques et tactiques utilisées à tous les niveaux de l'organisation afin de permettre de conserver le milieu de travail sans présence syndicale.

2.4 – JUSTIFICATION DE L'APPROCHE THÉORIQUE RETENUE

Selon l'approche stratégique américaine, nous pouvons comprendre que le choix des employeurs pour une stratégie générale encourageant l'antisyndicalisme en lien avec son idéologie de gestion est façonné au palier le plus élevé de l'entreprise (*macro*). Ce choix aura des répercussions sur les différents niveaux de prises de décisions avec le déploiement de certaines tactiques antisyndicales, que l'on pense aux stratégies de négociation de surface présente au niveau des relations d'emploi (*méso*) ou aux stratégies s'attaquant au milieu de travail (*micro*) comme la surveillance ou l'interrogation des employés. Mentionnons toutefois que bon nombre des tactiques antisyndicales sont déployées en milieu de travail afin de nuire ou d'éliminer le syndicat de l'entreprise. Ce sont donc les travailleurs qui sont directement ou indirectement touchés, puisque ce sont eux qui subissent les représailles relevant de l'utilisation de stratégies antisyndicales. Nous pouvons ainsi mieux situer les effets des stratégies antisyndicales sur leur propension à s'organiser ou à maintenir leur appui pour le syndicat. Pour ces raisons, il

s'avérait des plus intéressant d'analyser notre modèle avec l'approche stratégique pour bien comprendre le rôle patronal et les effets reliés à l'utilisation de telles stratégies.

L'approche de choix stratégiques en relations industrielles centre principalement la théorie sur l'acteur patronal et ses prises de décisions stratégiques. Étant soumis aux choix édictés, il est souvent présumé que les choix des travailleurs auraient été les mêmes que ceux de l'employeur résultant d'une relation égale ou équilibrée des pouvoirs des parties. Toutefois, la réalité du système est que cette relation est inégale, notamment avec le cadre législatif balisant ces acteurs. Il s'agirait d'une faiblesse de la théorie de Kochan et al. (1984) en lien avec l'analyse de notre phénomène, puisque cette théorie admet peu l'analyse de l'acteur syndical et des travailleurs en réaction aux choix de leur vis-à-vis. D'ailleurs, pour l'auteure Da Costa (1990), il s'agirait d'un élément important négligé par Kochan et al. (1984) lors de l'élaboration de leur approche. Pour cette auteure, « *les attitudes et les valeurs des salariés doivent aussi être mises en rapport avec leurs actions sur les lieux de travail* » (Da Costa, 1990, p. 39) puisque les travailleurs pourraient à leur tour influencer l'organisation par leur travail ou comportement (Da Costa, 1990). Donc, en considérant « *l'interaction entre ces décisions et la réaction des salariés et de leurs organisations* » (Da Costa, 1990, p. 39), nous constatons que les décisions des acteurs syndicaux au niveau de l'atelier (*p. ex.* les stratégies des représentants syndicaux face aux tactiques antisyndicales) peuvent influencer à leur tour les autres niveaux de prise de décisions (*p. ex.* les orientations de l'entreprise face à la menace de présence syndicale) qui viendront modeler le SRI. Pour pallier ce manquement, des ajouts d'éléments institutionnels et l'étude des rapports de pouvoir entre les acteurs seraient requis : « *au lieu de sous-entendre les rapports de pouvoir, c'est-à-dire qu'une fois les décisions managériales prises elles sont strictement appliquées, il faudrait aussi développer l'étude des rapports de domination* » (Da Costa, 1990, p. 39).

Malgré cette limite, nous croyons néanmoins que cette approche peut nous aider à mieux comprendre comment les choix des employeurs peuvent avoir des répercussions à différents niveaux de l'organisation, mais aussi auprès des autres acteurs impliqués dans

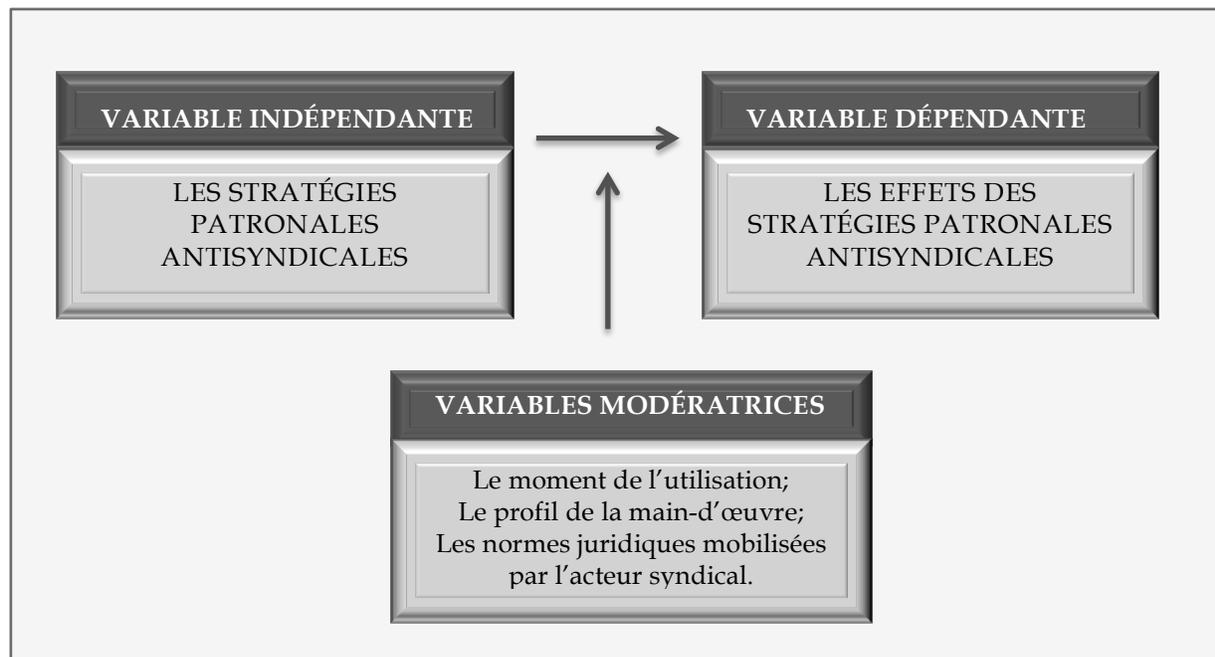
la relation, à savoir les travailleurs et leur syndicat. Malgré les critiques formulées à l'égard de l'approche, nos recherches s'intéressent aux effets des choix patronaux sur les autres acteurs, la rendant alors pertinente pour guider notre analyse. Nous admettons toutefois que l'étude des réactions syndicales ou des répliques des travailleurs face à ces stratégies antisyndicales devrait reposer sur d'autres assises théoriques.

PARTIE 3. LE MODÈLE D'ANALYSE

Tel qu'établi, la littérature fait état de deux (2) stratégies possibles de l'acteur patronal en réaction la présence syndicale, soit une stratégie d'acceptation et une stratégie d'opposition. La stratégie d'acceptation de la campagne et de l'accréditation syndicale serait peu présente. En effet, 6 % des employeurs ontariens n'ont adopté aucune tactique pour éviter ou éliminer le syndicat, selon les représentants des organisations syndicales interrogés dans le cadre de l'étude de Martinello et Yates (2002). En d'autres termes, 94 % des employeurs de leur échantillon ont eu recours à une ou des tactiques pour éviter ou éliminer le syndicat. Ce constat nous amène à concentrer notre recherche sur *l'analyse de la stratégie d'opposition patronale face à l'acteur syndical*, incluant les différentes campagnes que cette stratégie comporte.

Issu de l'analyse de la littérature effectuée, notre modèle conceptuel *abductif* (voir figure 2) a été cadré dans le but d'étudier le lien entre les stratégies patronales antisyndicales (variable indépendante) et les effets sur l'unité d'accréditation visée par la présumée utilisation de telles stratégies (variable dépendante). De plus, nous croyons que la force de cette relation sera influencée par le moment où les stratégies antisyndicales seront utilisées, le profil de la main-d'œuvre, ainsi que par les normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical, ces variables étant modératrices.

Figure 2 : Le modèle d'analyse



3.1 – LA CONCEPTUALISATION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE

Se basant sur les travaux de (Roy, 1980), plusieurs auteurs ont élaboré une typologie des multiples figures des stratégies patronales d'opposition à l'acteur syndical. Pour la plupart, ces typologies comprennent deux (2) grandes catégories de stratégies, à savoir une stratégie de substitution et une stratégie de suppression (Dundon, 2002; Gall, 2004; Heery & Simms, 2010; Laroche et al., à paraître; Martinello & Yates, 2002; Riddell, 2001; Roy, 1980). Nous avons retenu la typologie Laroche et al. (à paraître) sur laquelle nous basons le présent modèle. Ce faisant, nous analyserons empiriquement notre variable indépendante que sont les stratégies patronales antisyndicales selon ces deux dimensions. Les différents indicateurs retenus aux fins de notre recherche seront présentés dans les prochaines sections et correspondent aux différentes tactiques possiblement utilisées par les employeurs qui s'inscrivent dans ces stratégies.

3.1.1 Première dimension – Les stratégies substitutives

La stratégie de substitution renvoie à la volonté de l'employeur de démontrer à ses employés qu'il n'est pas nécessaire qu'un syndicat s'implante dans l'organisation pour améliorer leur environnement de travail (Dundon & Gollan, 2007). Ces tactiques auraient comme objectif de miner le rôle et l'utilité du syndicat et viseraient tous les employés et groupes d'employés qui auraient une propension à la syndicalisation (Dundon et al., 2010). Pour y parvenir, deux types de campagnes peuvent être mises sur pied, correspondant à nos composantes pour cette dimension, soit une campagne de cooptation et une campagne de contrôle. Pour un résumé des différentes tactiques associées à ces campagnes, lesquelles constituent également les indicateurs dans le cadre de la recherche, vous pouvez consulter le tableau 3 ci-après.

3.1.1.1 La campagne de cooptation

Afin d'éviter la syndicalisation, l'employeur tentera de démontrer à ses employés que les syndicats sont inutiles pour améliorer leurs conditions de travail (Laroche et al., à paraître), en plus d'éviter le syndicat une fois l'accréditation obtenue. Par différents moyens, l'employeur cherchera donc à « séduire » ses employés pour diminuer leur propension à la syndicalisation en plus de contourner l'acteur syndical. Les tactiques utilisées dans cette campagne sont déployées avant, pendant et après l'accréditation et peuvent prendre la forme de sept (7) indicateurs.

Dans le cadre de notre recherche, nous tenterons de déterminer si les employeurs ont eu recours aux tactiques liées à la campagne de cooptation. Nous allons tout d'abord vérifier la présence de la tactique visant à améliorer ou promettre d'améliorer les salaires et les conditions de travail pour diminuer la propension à la syndicalisation des travailleurs ou les chances de succès d'une campagne de syndicalisation, promesses pouvant même être faites sous condition d'un échec de la campagne de syndicalisation (Bronfenbrenner &

Juravich, 1994). Les travailleurs des établissements non syndiqués peuvent aussi se voir offrir les mêmes conditions de travail que celles négociées dans d'autres établissements syndiqués de l'employeur (Boivin, 2010). De plus, l'employeur pourrait améliorer les communications avec les employés non syndiqués, soit par une politique de « porte ouverte » ou en établissant des mécanismes ou des forums de consultation (Boivin, 2010; Gall, 2004). Le prochain indicateur est lié aux travaux de Pier (2007) où l'employeur pourrait améliorer le milieu de travail, soit en rafraîchissant les lieux de travail, en réparant les équipements brisés, en réparant le système de climatisation, etc.

Dans l'optique où l'employeur chercherait littéralement à éviter le syndicat une fois l'accréditation obtenue, il pourrait mettre en place différents canaux alternatifs de représentation et de consultation comme alternative au syndicat (Gall, 2004) en plus de mettre en place de nouvelles structures participatives, par exemple les groupes de résolution de problèmes ou des équipes de travail (Dundon, 2002). Finalement, des activités sociales à l'extérieur des lieux de travail pourraient être organisées pour créer des liens avec la direction et démontrer que l'employeur n'est pas le « méchant » dans l'histoire (Dundon, 2002; Peetz, 2002). C'est avec le déploiement de ce type de tactiques que nous allons pouvoir déterminer si l'employeur a eu recours ou non à la campagne de cooptation.

3.1.1.2 La campagne de contrôle

L'utilisation de ce type de campagne aurait pour objectif de limiter les conséquences de l'accréditation dans l'établissement en permettant à l'employeur d'exercer un certain contrôle sur le syndicat (Gall, 2004). Pour vérifier le recours à cette campagne, les indicateurs, au nombre de quatre (4), constituent différentes tactiques que la direction pourrait utiliser : s'assurer qu'un syndicat dit « modéré » soit accrédité (Gall, 2004), la création d'un syndicat de boutique (Cooper et al., 2009; Gall, 2003, 2004), favoriser davantage un syndicat dans une situation de maraudage ou encore conclure une entente factice (Dundon, 2002; Gall, 2004). Ainsi, l'employeur tentera de limiter la force syndicale

dans le but de conserver un maximum de pouvoir au sein de l'entreprise, sans devoir trop le partager avec l'acteur syndical.

Tableau 3 : Les stratégies substitutives

COMPOSANTES	INDICATEURS
La campagne de cooptation (tous les stades)	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer ou promettre d'améliorer les salaires et les conditions de travail pour diminuer la propension à la syndicalisation de ses travailleurs ou les chances de succès d'une campagne de syndicalisation; (2) Offrir les mêmes conditions de travail dans les établissements non syndiqués que celles négociées avec le syndicat; (3) Améliorer les communications avec les employés non syndiqués soit par une politique de porte ouverte ou en établissant des mécanismes ou des forums de consultation non syndiqués; (4) Améliorer le milieu de travail : rafraîchir les lieux de travail, réparer les équipements brisés, le système de climatisation; (5) Mettre en place différents canaux alternatifs de représentation et de consultation; (6) Mettre en place de nouvelles structures participatives (par exemple les groupes de résolution de problèmes ou les équipes de travail); (7) Organisation par l'employeur d'activités sociales à l'extérieur du milieu de travail.
La campagne de contrôle (tous les stades)	<ul style="list-style-type: none"> (1) S'assurer qu'un syndicat modéré soit accrédité; (2) Créer un syndicat de boutique; (3) Favoriser un syndicat quand deux différents maraudent; (4) Conclure une entente factice.

3.1.2 Deuxième dimension – Les stratégies suppressives

Avec l'utilisation de stratégies dites suppressives, l'employeur tente de saboter les tentatives de syndicalisation ou d'actions syndicales que ce soit avant, pendant ou après

l'accréditation en punissant les membres voulant adhérer ou qui ont adhéré au syndicat (Laroche et al., à paraître). Cette dimension se divise en deux composantes, soit la campagne de peur et la campagne de blocage (voir le tableau 4 pour un résumé des tactiques associées à ces campagnes).

3.1.2.1 La campagne de peur

Cette campagne vise à instaurer un climat de peur en tentant de mettre des obstacles à l'accréditation pour ainsi dissuader les employés de soutenir leurs collègues désirant former un syndicat (Dundon, 2002; Gall, 2004). Pour vérifier le recours à cette campagne, treize (13) indicateurs sont mobilisés.

Pour enraciner un tel climat de peur au sein de son établissement et ainsi « geler » l'envie des employés d'adhérer à un syndicat, l'employeur peut user de stratégies des plus diversifiées. Il peut notamment prononcer un discours devant un auditoire captif (Bentham, 2002; Freeman & Kleiner, 1990; Martinello & Yates, 2002; Slinn, 2008a) ou organiser des réunions en petits groupes afin de propager des idées antagonistes à la syndicalisation (Bentham, 2002; Freeman & Kleiner, 1990; Thomason & Pozzebon, 1998). De plus, il pourrait y avoir de la distribution de littérature antisyndicale, notamment des pamphlets ou des lettres aux employés (Bronfenbrenner, 1996, 2009b; Bronfenbrenner & Juravich, 1994; Cooper et al., 2009; Gall, 2003) ou bien diffuser aux employés une vidéo antisyndicale (Bronfenbrenner, 1996, 2009a; Pier, 2007), lesquelles s'inscrivent également dans la campagne de peur.

L'employeur peut par ailleurs sélectionner certains employés qui seront la cible de tactiques déloyales. Par exemple, il pourrait menacer les militants syndicaux (Bronfenbrenner, 2009a; Peterson et al., 1992) ou surveiller et espionner les travailleurs sympathisants vis-à-vis le syndicat (Bentham, 2002). De plus, une liste de militants syndicaux peut être constituée en vue d'exercer une surveillance plus étroite par la suite

(Cooper et al., 2009; Gall, 2003). L'interrogation de travailleurs ou des militants syndicaux à propos de la campagne syndicale (Bronfenbrenner, 2009b; Martinello & Yates, 2002; Peterson et al., 1992) ou encore l'intimidation, le harcèlement ou le licenciement (ou les menaces d'y recourir) des militants syndicaux sont autant de tactiques associées à ce type de campagne (Bronfenbrenner, 2009b; Riddell, 2001).

Finalement, toujours dans le but d'instaurer un climat de peur au sein de son entreprise, l'employeur peut partir en croisade de manière plus large et plus agressive avec la mise sur pied de comités antisyndicaux (Bronfenbrenner, 1996, 2009a), le dépôt de plaintes pour pratiques déloyales contre l'acteur syndical (Bronfenbrenner, 2009a; Koeller, 1992; Riddell, 2001; Thomason, 1994) ou l'élaboration de politiques (Gall, 2004) visant à resserrer le contrôle (*p. ex.* la vérification des absences ou du temps de travail). La dernière tactique associée à ce type de campagne, mais non la moindre, consiste à menacer ou à faire courir des rumeurs de fermeture ou de délocalisation de l'entreprise (Bentham, 2002; Bronfenbrenner, 1996, 2009a; Gall, 2003; Martinello & Yates, 2002; Peterson et al., 1992).

3.1.2.2 La campagne de blocage

La campagne de blocage viserait à mettre des obstacles pour résister à la reconnaissance du syndicat (Gall, 2004) et à la conclusion d'une première convention collective (Boivin, 2010). De manière empirique, treize (13) indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer ce type de campagne, lesquels peuvent être observés à différentes étapes du processus de syndicalisation, soit avant, pendant ou après l'accréditation.

Tout d'abord, l'employeur peut avoir recours à des spécialistes, par exemple en s'orientant vers des consultants ou des avocats spécialisés dans les techniques d'évitement syndical, afin de contrecarrer les campagnes d'organisation des travailleurs ou pour contester les unités d'accréditation (Bronfenbrenner, 2009b; Freeman & Kleiner,

1990; Logan, 2006; Martinello & Yates, 2002; Thomason & Pozzebon, 1998). De plus, il peut y avoir l'utilisation de moyens administratifs, comme des objections ou demandes de reports, dans le but d'imposer des délais pour tenir le vote d'accréditation (Martinello & Yates, 2002; Moore, 2004).

Pour continuer, l'employeur peut mettre des obstacles à la reconnaissance légale de cette tierce partie en incitant à la démission des salariés du syndicat avant le dépôt de la requête en accréditation ou en utilisant des pétitions provenant des employés pour s'opposer à la syndicalisation (Gall, 2003, 2004). Dans le but de diviser l'unité d'accréditation, l'employeur pourrait aussi avoir recours à la sous-traitance (Gall, 2004).

Nous allons aussi mesurer les effets des stratégies de la campagne de blocage avec des indicateurs ciblant les représentants syndicaux. L'accès sur les lieux de travail pourrait être limité pour les militants syndicaux, ce qui imposerait des difficultés supplémentaires pour l'organisation syndicale, et l'employeur pourrait s'opposer fermement à la possibilité que les militants sollicitent les travailleurs (Peetz, 2002). La partie patronale pourrait également refuser d'obtempérer avec les représentants syndicaux ou refuser de répondre aux lettres du syndicat ou à toute requête d'information et de participer aux réunions (Gall, 2003, 2004).

Du côté de la négociation collective, des tactiques de négociation de surface et de mauvaise foi (Gall, 2004) ou même une négociation plus dure (*p. ex.* avec des demandes de concessions importantes) s'inscrivent dans la campagne de blocage (Barbash, 1987; Hurd & Uehlein, 1994). Divers moyens pourraient aussi être utilisés pour bloquer le déroulement de la négociation (*p. ex.* se présenter en retard aux réunions ou limiter leurs disponibilités pour les rencontres) (Bronfenbrenner & Juravich, 1994). De plus, des tactiques pourraient être déployées pour tenter de diviser le comité syndical de négociation, toujours dans le but d'imposer des obstacles à la reconnaissance du syndicat (Bronfenbrenner & Juravich, 1994). Finalement, confronté à la campagne syndicale, l'employeur pourrait littéralement partir en croisade contre cet acteur et mettre en place

une campagne de désaccréditation syndicale et ultimement avoir recours à la stratégie agressive de fermer l'établissement accrédité par un syndicat (Bronfenbrenner & Juravich, 1994; Peetz, 2002).

Tableau 4 : Les stratégies suppressives

COMPOSANTES	INDICATEURS
<p>La campagne de peur (tous les stades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> (1) Discours devant un auditoire captif; (2) Réunion en petits groupes; (3) Distribuer de la littérature antisyndicale, notamment des pamphlets ou des lettres aux employés; (4) Menaces envers les militants syndicaux; (5) Surveiller ou espionner les travailleurs et les militants syndicaux; (6) Interrogation des employés; (7) Intimidation, harcèlement, renvoi ou licenciement (ou les menaces d'y recourir) des militants syndicaux; (8) Mettre sur pied des comités antisyndicaux; (9) Montrer des vidéos antisyndicales; (10) Menaces ou rumeurs de fermetures / délocalisation; (11) Faire une liste noire des militants syndicaux; (12) Déposer des plaintes pour pratiques déloyales de relations du travail contre l'acteur syndical; (13) Implantation de politiques à la suite de la syndicalisation pour surveiller plus étroitement les employés (<i>p. ex.</i> vérification des absences, temps de travail, etc).
<p>La campagne de blocage (tous les stades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> (1) Recours à des consultants ou à des avocats spécialisés dans les techniques d'évitement syndical afin de contrecarrer les campagnes d'organisation des travailleurs ou pour contester les unités d'accréditation; (2) Utiliser des moyens administratifs comme les objections ou les demandes de reports pour imposer des délais pour tenir le vote d'accréditation;

COMPOSANTES	INDICATEURS
La campagne de blocage (suite)	(3) Inciter à la démission des salariés du syndicat avant le dépôt de la requête en accréditation; (4) Utiliser des pétitions provenant des employés dans le but de s'opposer à la syndicalisation; (5) Utiliser la sous-traitance pour diviser l'unité d'accréditation; (6) Les employeurs peuvent limiter l'accès aux représentants du syndicat au lieu de travail ou encore la capacité des militants à solliciter les travailleurs; (7) Refuser d'obtempérer avec les représentants syndicaux : en refusant de répondre aux lettres du syndicat, de participer aux réunions ou de répondre à des requêtes d'information; (8) Négociation de surface ou de la négociation de mauvaise foi; (9) Négociation dure; (10) Diviser le comité syndical de négociation; (11) Organiser des campagnes de désaccréditation; (12) Utilisation de moyens pour faire stagner le déroulement de la négociation (<i>p. ex.</i> se présenter en retard aux réunions, limiter les disponibilités pour les rencontres, etc.); (13) Fermeture de l'établissement accrédité.

3.2 – OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE DÉPENDANTE

Notre recherche vise à évaluer les effets de l'utilisation des stratégies patronales antisyndicales. Pour ce faire, notre variable dépendante – les effets des stratégies patronales antisyndicales – se décompose en deux dimensions, soit les effets sur les intérêts des travailleurs et les effets sur les intérêts du syndicat. C'est grâce à l'analyse empirique de ces différents effets que nous pourrions répondre à nos hypothèses et constater ou non la relation de notre modèle.

3.2.1 Les effets sur les intérêts des travailleurs

Les effets sur les intérêts des travailleurs peuvent se décomposer en deux dimensions qui seront traitées subséquemment, soit les effets sur les intérêts individuels et les effets sur les intérêts collectifs.

3.2.1.1 Les effets sur les intérêts individuels

La notion d'intérêts individuels se définit comme l'intérêt substantiel que chaque employé a envers son travail, soit le lieu et le contenu de celui-ci, comme les conditions de travail, la rémunération et l'environnement physique et social pour n'en citer que quelques-uns (Slinn, 2008b).

Les indicateurs, au nombre de six (6), se traduisent par un encadrement de la part de l'employeur plus restrictif, voire intimidant sur les conditions et l'environnement de travail de ses subordonnés (voir tableau 5). Les employés peuvent alors faire face à une plus forte discipline, à une surveillance accrue de la part de l'employeur, ou ils peuvent être victimes d'intimidation ou de menaces (Bentham, 2002; Bronfenbrenner, 2009a; Bronfenbrenner & Juravich, 1994; Peterson et al., 1992; Slinn, 2008b; Thomason & Pozzebon, 1998). De plus, les employés seraient plus susceptibles de recevoir des mesures disciplinaires (Slinn, 2008b), leur autonomie au travail pourrait se voir diminuer (Slinn, 2008b) et ils pourraient être carrément congédiés ou menacés de l'être (Bentham, 2002; Bronfenbrenner, 2009a; Slinn, 2008b). Le recours à la peine capitale en matière de travail, soit le congédiement, pour les travailleurs ayant tenté de former un syndicat dans leur entreprise serait la pratique déloyale la plus couramment utilisée aux États-Unis (Banks et al., 2000).

3.2.1.2 Les effets sur les intérêts collectifs

Les intérêts collectifs se définissent par l'intérêt de s'engager dans une activité collective afin que les employés puissent exprimer librement leur opinion et leur volonté et ainsi voter en faveur ou en défaveur d'un syndicat (Slinn, 2008b).

Les indicateurs qui serviront à mesurer cette composante font suite aux travaux de Slinn (2008b) et correspondent, d'une part, à la diminution de la propension à se syndiquer au sein de l'établissement et au sein d'autres établissements de l'employeur. En effet, la volonté naturelle des travailleurs à vouloir adhérer à un mouvement collectif pourrait être inhibée à la suite de l'utilisation des stratégies antisyndicales et ainsi réduire la propension à la syndicalisation. D'autre part, ces effets peuvent se matérialiser par une diminution de la solidarité avant qu'il y ait accréditation syndicale entre les travailleurs et ceux désirant former un syndicat et en une diminution du support envers le syndicat une fois l'accréditation obtenue, ce qui pourrait freiner ou carrément briser l'appui des travailleurs envers le syndicat. Finalement, un sentiment de peur et un sentiment de risque pourraient s'ancre dans l'établissement visé à la suite du déploiement de tactiques antisyndicales (voir tableau 5).

Tableau 5 : Les effets sur les intérêts des travailleurs

COMPOSANTES	INDICATEURS
Les effets sur les intérêts individuels	<ul style="list-style-type: none"> (1) Les employés font face à une plus forte discipline; (2) Les employés sont susceptibles d'une surveillance accrue de la part de l'employeur; (3) Les employés peuvent être victimes d'intimidation ou de menaces; (4) Les employés sont plus susceptibles de recevoir des mesures disciplinaires; (5) L'autonomie au travail pourrait se voir diminuer; (6) Les employés peuvent être congédiés ou menacés de l'être.
Les effets sur les intérêts collectifs	<ul style="list-style-type: none"> (1) Diminution de la propension à se syndiquer au sein de l'établissement; (2) Diminution de la propension à se syndiquer au sein d'autres établissements; (3) Diminution de la solidarité avant l'accréditation syndicale; (4) Diminution du support au syndicat après l'accréditation syndicale; (5) Sentiment de peur; (6) Sentiment de risque dans l'établissement.

3.2.2 Les effets sur les intérêts du syndicat

Les intérêts du syndicat se caractérisent par les intérêts de cet acteur en tant qu'institution (Slinn, 2008b). Cette institution existe indépendamment de ses membres et ses intérêts peuvent même entrer en conflit avec les intérêts individuels et collectifs de ces derniers (Slinn, 2008b).

Les trois (3) indicateurs mesurant ces effets combinent une perte de ressources financières, une perte de crédibilité actuelle et future face à ses membres et finalement

une perte de crédibilité actuelle et future face aux membres potentiels (voir tableau 6) (Slinn, 2008b).

Tableau 6 : Les effets sur les intérêts du syndicat

COMPOSANTE	INDICATEURS
Les effets sur les intérêts du syndicat	(1) Une perte de ressources financières; (2) Une perte de crédibilité actuelle et future face à ses membres actuels; (3) Une perte de crédibilité actuelle et future face aux membres potentiels.

3.3 – OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES MODÉRATRICES

Notre modèle a été bâti pour analyser la relation entre la variable indépendante qu'est l'utilisation des stratégies antisyndicales et la variable dépendante que sont les effets occasionnés par l'utilisation de ces stratégies. Nous soutenons la thèse que la relation de notre modèle d'analyse pourrait être intensifiée ou diminuée par l'action de trois (3) variables modératrices : le moment de l'utilisation de ces stratégies patronales antisyndicales, le profil de la main-d'œuvre ainsi que les normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical.

3.3.1 Le moment de leur utilisation

L'employeur peut avoir recours à des stratégies antisyndicales à différents stades du processus d'accréditation, que ce soit avant, pendant ou après l'accréditation syndicale. Le type de campagnes préconisé et les objectifs visés par leur utilisation, en tentant soit de substituer ou de supprimer l'acteur syndical, auraient une influence sur le moment d'utilisation de telles tactiques (Laroche et al., à paraître). Il en va de même pour les effets escomptés par l'employeur, qui peuvent s'intensifier selon le moment choisi et ainsi amplifier la relation de notre modèle. Par exemple, l'utilisation d'une tactique ciblée

pourrait avoir davantage d'effets avant l'accréditation syndicale en ancrant un sentiment de peur plus important, comparativement à la même tactique utilisée après l'accréditation où un tel climat pourrait être moins ressenti. En d'autres mots, le moment utilisé pour déployer les différentes tactiques et les différentes campagnes antisyndicales pourrait conduire à la « réussite » ou à « l'échec » de leur déploiement.

3.3.2 Le profil de la main-d'œuvre

Le profil de la main-d'œuvre aurait également une influence quant à l'agressivité et l'impact de l'utilisation des stratégies antisyndicales. En effet, les auteurs Comstock et Fox (1994) observent qu'il y aurait une forte concentration de femmes, de minorités ethniques ainsi que des travailleurs peu qualifiés dans les établissements où les stratégies les plus agressives sont déployées et où leur impact est le plus grand. L'utilisation de stratégies antisyndicales les plus agressives serait donc dans les établissements où les salariés ont le plus besoin de syndicat et où il y aurait une forte volonté d'implanter un syndicat dû à la faible satisfaction au travail (Laroche et al., à paraître). De plus, les auteurs Lévesque, Murray et LeQueux (1998) ajoutent à ces observations que les stratégies antisyndicales seront davantage mobilisées dans les entreprises de petite taille, où il y a un taux de roulement élevé et des emplois précaires (Laroche et al., à paraître).

Des entretiens exploratoires réalisés dans le cadre du projet plus large dans lequel s'inscrit le présent mémoire ont révélé que la main-d'œuvre dans les différents établissements de l'entreprise étudiée varie de façon significative selon les régions dans lesquelles ils sont situés. Nous avons donc pris la décision de vérifier l'influence de cette variable. Nous nous intéresserons alors au sexe, à l'âge, à la scolarité et à l'origine ethnique des travailleurs œuvrant au sein des différents établissements concernés par la recherche.

3.3.3 Les normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical

Les éléments distincts entre les cadres législatifs des différents pays (et même entre les provinces du Canada) doivent être considérés lors de l'analyse des stratégies antisyndicales (*p. ex.* les pouvoirs octroyés par les tribunaux compétents ou les recours possibles par l'acteur syndical en réaction à l'utilisation de telles stratégies). Dans notre étude de cas, nous nous consacrons aux présumées tactiques antisyndicales déployées par un employeur ciblé dans ses succursales situées au Québec. L'acteur syndical pourrait donc mobiliser différentes normes pour réagir, que l'on pense aux recours pour entrave ou ingérence de l'employeur dans les activités syndicales (art 12 C.t.), intimidation ou menaces envers une personne désirant devenir membre d'une association de salariés ou pour qu'elle cesse d'être membre d'une association (art 13 C.t.) ou encore la négociation de mauvaise foi (art 53 C.t.) pour n'en citer que quelques-uns. Tel qu'établi, des auteurs ont déjà avancé que l'encadrement législatif avait un impact sur l'utilisation des stratégies antisyndicales. C'est pourquoi nous croyons pertinent d'inclure cette variable dans nos analyses pour déterminer si ces normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical en réaction à l'utilisation des stratégies patronales antisyndicales auraient influencé l'acteur patronal dans sa stratégie et dans le déploiement d'autres tactiques antisyndicales.

3.4 – PROPOSITIONS THÉORIQUES DE RECHERCHE

La littérature fait état des différents effets de l'utilisation des stratégies antisyndicales sur les travailleurs visés et sur leur syndicat : sur les intérêts individuels, les intérêts collectifs ainsi que sur les intérêts du syndicat tels que proposés par Slinn (2008b). Également, nous cherchons à comprendre dans quelle mesure les stratégies antisyndicales contribuent à diminuer (effet paralysant) ou à augmenter (effet rebond) la propension à la syndicalisation des travailleurs, tout en tenant compte de la propension des travailleurs d'autres succursales qui n'étaient pas visés directement par cette utilisation (effet

d'entraînement). C'est pourquoi la première proposition qui se veut générale reconnaît que : *L'utilisation de stratégies patronales antisyndicales aura des effets négatifs sur le syndicat et sur les travailleurs visés.* Pour ce qui est de la proposition spécifique, elle soutient que *les stratégies antisyndicales utilisées par des employeurs multiétablissements auront des effets d'autant plus négatifs sur la propension à la syndicalisation,* nous permettant ainsi une analyse de l'effet d'entraînement.

Nous croyons également que le moment de l'utilisation des stratégies antisyndicales (que ce soit avant, pendant ou après le processus d'accréditation syndicale) aurait une influence sur les effets qui sont escomptés par l'employeur. En suivant la littérature à ce propos, il semble que la stratégie la plus utilisée et qui aurait le plus d'impact auprès des travailleurs demeure la campagne de peur. Or, cette dernière peut être utilisée à tous les stades du processus de l'accréditation. Nous allons donc vérifier si les stratégies antisyndicales mobilisées avant ou après l'obtention de l'accréditation ont une influence négative sur l'unité visée.

Le profil de la main-d'œuvre aurait également une influence sur l'agressivité et l'impact de l'utilisation des stratégies antisyndicales, puisque les employeurs auraient davantage recours à des stratégies antisyndicales lorsque la main-d'œuvre est féminine, composée de minorités ethniques ou peu qualifiée. Nous souhaitons vérifier si les stratégies antisyndicales auront effectivement plus d'influence là où les travailleurs sont moins scolarisés et majoritairement issus de minorités ethniques ou de sexe féminin.

Finalement, les normes mobilisées par l'acteur syndical en réaction aux stratégies antisyndicales seront analysées. Nous cherchons ainsi à connaître l'influence des recours juridiques entrepris par l'acteur syndical sur l'utilisation des tactiques patronales antisyndicales.

PARTIE 4. MÉTHODOLOGIE

La présente section est consacrée aux considérations méthodologiques de ce mémoire utilisées pour atteindre nos visées de recherche. Notre méthode se décompose en trois principales sections : le type de recherche, le plan d'observation et le plan d'analyse.

4.1 – LE TYPE DE RECHERCHE

Dans le but de dresser un portrait de nos travaux, cette section étaye la nature de notre recherche en plus d'élaborer sur la méthodologie qualitative choisie.

4.1.1 Nature de la recherche

Notre recherche est principalement *multidisciplinaire* puisque nous étudions un phénomène impliquant deux acteurs majeurs du système des relations industrielles, soit l'acteur patronal et l'acteur syndical. La majorité des publications analysées proviennent d'ailleurs de ce champ d'études. Toutefois, pour bonifier l'analyse effectuée en lien avec l'approche stratégique, nous avons intégré d'autres disciplines et courants liés à l'explication de ce phénomène, comme le droit du travail, la gestion et la sociologie.

Les stratégies antisyndicales sont un phénomène peu documenté auprès des chercheurs québécois et canadiens. La question abordée dans notre recherche peut donc être qualifiée *d'exploratoire* pour ainsi allier nos données recueillies aux données existantes. De plus, nos démarches seront *hypothético-déductives*. Ainsi, dans cette démarche scientifique dite « classique », nous pourrions confirmer ou infirmer nos hypothèses grâce aux constats tirés des entretiens semi-dirigés (Dépelteau, 2003). C'est pourquoi nous priorisons *l'abduction* avec la formulation de nos propositions théoriques à vérifier sur le

terrain. Toutefois, lors de notre étude, nous laisserons place à *l'induction* en laissant nos grilles d'entretiens ouvertes afin de mieux nous adapter aux connaissances des répondants rencontrés et de laisser émerger du terrain des connaissances nouvelles.

4.1.2 Une méthodologie qualitative

La recherche qualitative s'appuie sur une compréhension approfondie d'un phénomène complexe et peu connu pour ainsi proposer une explication théorique du phénomène dont il est question (Fortin, 2010). Ce type de recherche peut être caractérisé par « *un contact prolongé et/ou intense avec un terrain, une situation de vie* » (Huberman & Miles, 2003, p. 21). C'est ce contact que nous avons voulu établir avec les travailleurs et conseillers syndicaux pour ainsi atteindre une compréhension approfondie des perceptions et événements, donc de la situation de vie, des acteurs rencontrés. Le choix d'une recherche qualitative s'avérait donc le plus pertinent pour quatre principales raisons.

Premièrement, nous cherchons à analyser empiriquement un phénomène social qu'est l'utilisation de tactiques déloyales pour contrer le syndicalisme, ce qui est l'une des principales caractéristiques de la recherche qualitative (Fortin, 2010). En effet, en plus de tenter de comprendre les différentes tactiques pouvant être déployées, cette recherche vise spécifiquement à connaître les effets desdites stratégies sur le syndicat et les travailleurs visés. Nous cherchons donc à comprendre les répercussions de ce phénomène social patronal en pleine expansion (Bronfenbrenner, 2009b) au niveau de l'unité accréditée.

Deuxièmement, la recherche qualitative s'intéresse à la perception de l'expérience des individus face à des dilemmes et enjeux, et ce, à l'intérieur d'un contexte social donné (Fortin, 2010). Dans le cas qui nous intéresse, une entente hors cour a eu lieu après les représentations et plaidoiries à la CRT et avant que le commissaire tranche la question. Une collecte de données auprès des travailleurs étant présumés victimes de stratégies

antisyndicales s'avère donc des plus intéressante pour avoir une description subjective des faits et leurs perceptions quant aux événements vécus.

Troisièmement, l'entretien individuel est privilégié comme méthode de collecte de données, méthode majeure en recherche qualitative. En effet, en ayant la possibilité d'établir un contact direct avec des travailleurs présumés avoir été victimes de tactiques antisyndicales, nous pourrions comprendre et questionner profondément les événements passés. Un *ancrage de proximité* pourra s'établir grâce à l'éventuel lien de confiance résultant du contact direct entre le chercheur et les personnes rencontrées (Huberman & Miles, 2003). De plus, ces données « primitives » nous permettront de recueillir des éléments visuellement perceptibles, éléments que des données statistiques ou même des entretiens collectifs ne permettent pas ou moins. Dans ces entretiens aux questions qui peuvent s'avérer délicates pour les travailleurs, pensons aux fermetures d'établissements, le non-verbal peut-être d'autant plus important que le verbal : les silences, mimiques, colère dans les yeux, rougeur sur les joues sont aussi des données précieuses des ressentis et perceptions du travailleur que nous pourrions recueillir grâce à ce contact direct (Huberman & Miles, 2003).

Quatrièmement, les auteurs Huberman et Miles (2003, p.11) soulèvent une grande force de la recherche qualitative qui se veut majeure pour bien conduire à terme cette recherche. Pour reprendre leurs mots, ils expliquent la possibilité « d'heureuses trouvailles » que les données qualitatives permettent. Puisque le sujet est peu documenté au Québec et au Canada, il s'avère des plus pertinents de pouvoir ajuster le tir en réalignant notre cadre si de nouvelles découvertes se prêtaient à cette nécessité. Cette flexibilité et cette possibilité d'adaptation si de nouveaux indicateurs surgissent du terrain sont d'autant plus intéressantes.

En somme, mesurer l'impact des stratégies antisyndicales s'avère complexe puisque l'accès aux données pertinentes est difficile. Il faut en effet s'en remettre à des méthodes

qualitatives afin d'échanger directement avec les travailleurs potentiellement influencés par les tactiques antisyndicales, avec toutes les difficultés que cela comporte. Il se pose alors un défi méthodologique de taille : avoir accès à ces travailleurs.

4.1.3 Une étude de cas

Une étude de cas se veut approfondir un phénomène donné de manière détaillée et globale (Fortin, 2010). Nous avons choisi d'opter pour cette méthode de recherche étant « *appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle du processus inhérent à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation* » (Woodside & Wilson, 2003 tels que cités par Gagnon, 2005, p. 2). Les études de cas permettent par ailleurs aux « *investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events* » (Yin, 2003, p. 2). C'est ainsi que cette méthode de recherche a été préconisée pour avoir une description et une explication des effets du phénomène à l'étude, tout en ayant une vision globale et une compréhension holistique des événements vécus.

Plus concrètement, nous allons privilégier *une étude de cas* dans le secteur du commerce au détail, un secteur où les employeurs sont réputés pour utiliser davantage des stratégies antisyndicales (Jackson, 2006). Notre étude de cas a été effectuée dans les différents établissements de la compagnie Couche-Tard du Québec ayant réussi à obtenir une accréditation syndicale. Le choix d'étudier le cas de cette compagnie est motivé par trois principales raisons. *En premier lieu*, cet employeur est présumé avoir eu recours à des stratégies patronales antisyndicales en réagissant à la campagne de syndicalisation « Couche-Tard-CSN » débutée en 2011, campagne de grande envergure et assez médiatisée au Québec. Une plainte a d'ailleurs été déposée par la CSN en mars 2011 pour entrave, intimidation et menaces pour activités syndicales (art 12, 13, 14, 118 et 119, C.t.) à la suite de la fermeture de deux succursales. Une autre plainte a été jointe à celle-ci à la suite de la diffusion d'une vidéo interne. Selon la CSN, le président-fondateur de Couche-Tard, M. Alain Bouchard, propageait des mensonges dans ladite vidéo quant à la

campagne syndicale pour ainsi tenter d'intimider et d'influencer le droit d'association des salariés. Il est à noter que cette plainte a été retirée avec l'entente de principe entre la CSN et Couche-Tard et que la CRT n'a pas tranché la question d'entrave par le fait même. *En second lieu*, il s'agit d'une entreprise multiétablissements, ce qui était un critère primordial pour pouvoir répondre à notre hypothèse spécifique. *Finalement*, les faits sont récents, ce qui est certes une plus-value pour la qualité des données qui peuvent être recueillies. L'information des intervenants serait donc de bonne qualité puisque les événements ont été vécus à un moment rapproché dans le temps ou étaient même en cours lors des entretiens. Pour toutes ces raisons, il s'avérerait des plus pertinents d'axer notre étude empirique sur cette campagne.

4.2 – LE PLAN D'OBSERVATION

Notre plan d'observation se décompose en trois sections, soit l'échantillonnage, la méthode de collecte de données pour finir avec une justification de la validité de cette recherche.

4.2.1 Notre échantillonnage

Notre unité d'analyse réfère aux stratégies patronales antisyndicales. Précisément, il s'agit des tactiques utilisées par un employeur multiétablissements du secteur du commerce au détail suite à un effort d'organisation des travailleurs de certains établissements. Par conséquent, notre échantillon se concentre sur les syndicalistes de la CSN et sur les travailleurs visés par la présumée utilisation de telles stratégies. De plus, cet échantillonnage se restreint à un contact direct auprès des travailleurs de cinq (5) établissements. Pour ce qui est des trois (3) autres, de l'information a été récoltée lors des entretiens avec des syndicalistes de la CSN impliqués de manière directe ou indirecte dans la campagne de syndicalisation. Nous avons donc récolté des données auprès de tous les établissements (au nombre de huit) ayant obtenu une accréditation syndicale et

ayant subi de présumées pratiques déloyales que ce soit avant ou après leur accréditation syndicale.

4.2.2 La collecte de données

Notre source primaire de collecte de données consiste en une campagne d'entretiens basée sur des entrevues ouvertes pour établir un lien direct avec les travailleurs ayant subi les présumées tactiques antisyndicales et les salariés du service de syndicalisation, de la Fédération du commerce (FC-CSN) et du service juridique de la CSN impliqués dans la campagne pour ainsi tenter de comprendre leurs perceptions des événements vécus (Fortin, 2010). Nous avons opté pour des entrevues semi-dirigées puisque nous voulions laisser un certain degré de liberté aux répondants pour pouvoir adapter cet entretien à leur connaissance tout en respectant notre protocole et structure de recherche (Gagnon, 2005). Dans cette optique, une grille d'entrevue avait préalablement été construite comme instrument de mesure selon nos indicateurs et concepts. Étant donné le caractère exploratoire de nos travaux, il n'était pas rare que nous allions au-delà des questions établies pour approfondir les réponses et aller chercher un maximum d'informations. Ainsi, nous voulions avoir la possibilité de découvrir de nouvelles hypothèses selon les données récoltées, le cas échéant (Dépelteau, 2003). Enfin, nous avons également eu recours à des sources de données secondaires, notamment des documents syndicaux traitant des campagnes syndicales, des décisions juridiques et des articles de presse.

4.2.3 La validité de la recherche

Un élément décisif doit être porté à l'attention du lecteur dans toute recherche scientifique, à savoir la valeur des données tirées des analyses. Par conséquent, il importe de broser un portrait authentique sur la validité de ces travaux (interne, externe et de construit), pour ainsi établir la signification et la portée des résultats de cette étude (Huberman & Miles, 2003).

La *validité interne* se définit comme « *la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides et qui assurent que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables* » (Gauthier, 2008, p. 191). Nous privilégions l'étude de cas comme méthode pour assurer une forte validité interne, puisque « *les phénomènes étudiés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée* » (Gagnon, 2005, p. 3). Cependant, certains auteurs sont d'avis que des études de cas « *ne représentent pas toute la réalité du cas réel* », puisque les chercheurs peuvent introduire des biais dans les résultats en mettant l'accent sur certains propos (Roy, 2008, p. 207). Des mesures ont toutefois été prises pour minimiser ces biais et subjectivité dans nos travaux : avec la mise en perspective des données (triangulation) d'une part et avec l'étalement dans le temps de notre collecte de données d'autre part. Cet étalement dans le temps nous a permis de réaliser une analyse progressive et comparative, ce qui permet d'assurer une correspondance avec la réalité et de renforcer la validité interne (Gagnon, 2005).

Quant à la *validité externe*, elle désigne « *la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés aux fins de l'étude* » (Gauthier, 2008, p. 191). L'étude de cas se concentre sur un cas bien précis qui n'est pas nécessairement représentatif de l'ensemble du secteur, ce qui serait une faiblesse quant à la validité externe (Roy, 2008). De surcroît, la généralisation des résultats serait discutable, puisque cette étude dans ce contexte spécifique peut difficilement être reproduite par d'autres chercheurs permettant ainsi d'appuyer nos observations (Gagnon, 2005).

Pour terminer avec la *validité de construit*, elle « *cherche à vérifier et à faire ressortir jusqu'à quel point les termes abstraits ou les significations sont partagés à travers le temps, les sites et les populations* » (Cook & Campbell, 1979 tels que cités par Gagnon, 2005, p. 36). Dans cette optique, Gagnon (2005) soutient que pour augmenter la validité de construit, il faut : (1) que les indicateurs mesurent effectivement les construits clairement identifiés, ce qui est le cas dans nos travaux puisque nos variables ont été décomposées en indicateurs bien

précis dans le but de mesurer celles-ci; (2) avoir recours à plusieurs sources de données et opérer une triangulation entre elles. Nos sources ont été diversifiées par l'inclusion de travailleurs de différentes succursales et de différentes régions géographiques. Aussi, les données ont été récoltées pendant une période d'un an et par la suite comparées pour comprendre les raisons des divergences de perceptions, le cas échéant; (3) faire preuve d'une grande transparence du protocole de recherche, protocole ayant été étayé dans la présente section. Par ces trois éléments tels que proposés par Gagnon (2005), nous voulions nous assurer d'un renforcement de la validité de construit de ces travaux.

4.3 – LE PLAN D'ANALYSE

Pour mener à terme nos analyses de contenu, plusieurs étapes ont été suivies lors de nos démarches qualitatives passant de la constitution des données à la triangulation de celles-ci.

4.3.1 La constitution des données

Les données ont été récoltées à la suite des entretiens semi-dirigés effectués qui ont tous été enregistrés (après l'autorisation du répondant) permettant la retranscription et la réalisation d'un verbatim de chacun des entretiens. Nous avons par la suite décomposé et codifié chaque intervention ou réponse du répondant (correspondant à notre unité de texte) suivant les indicateurs établis des stratégies antisyndicales utilisées (variable indépendante) et des effets de leur utilisation (variable dépendante). Cette codification a été effectuée avec le logiciel traitant les données qualitatives, QDA Miner. Avec ce logiciel, nous avons pu fragmenter les données des différents répondants en extraits textuels de codage pour ensuite reconstruire ces différents segments afin d'effectuer des analyses de fréquence et de contenu.

Pour analyser nos données empiriques, nous avons eu recours à la technique de l'appariement logique tel que proposé par (Yin, 1994). Ainsi, nous pouvions comparer les phénomènes observés (données issues du terrain) aux phénomènes prédits (constats de la littérature et propositions théoriques de la recherche). C'est à la suite de cette analyse qu'il a été possible d'adapter notre cadre d'analyse d'une part et de confirmer ou infirmer nos propositions de recherches par l'*abduction* d'autre part

4.3.2 La triangulation des données

Dans cette étude, nous nous intéressons à la perception des répondants d'un phénomène social, ce qui est l'une des principales caractéristiques de la recherche qualitative (Fortin, 2010). Il est donc possible que les données recueillies d'un même événement auprès de différents répondants d'une même succursale soient divergentes. C'est pourquoi nous ne cherchons pas à nous positionner sur la « qualité » ou à « rectifier » les perceptions des répondants aux fins de l'analyse, mais nous cherchons plutôt à mettre en perspective ces nombreuses manières de voir la même réalité (Albarello et al., 2011). Nous cherchons ainsi à comprendre les raisons expliquant ces divergences de perception puisque ce sont les propos rapportés qui font l'objet de notre recherche (Albarello et al., 2011). Il s'agit donc d'effectuer une triangulation des sources de données avec cette mise en perspective. En d'autres mots, trianguler « *ne veut donc pas dire corriger, mais plutôt mettre en lien, mettre en rapport les informations récoltées et tenter de comprendre les éventuels décalages entre des perceptions différentes de situations identiques* » (Albarello et al., 2011, p. 50).

Pour permettre la triangulation, il importe que les données récoltées soient diversifiées (Huberman & Miles, 2003). Nous pouvons appliquer cette méthode puisque nous avons effectué la cueillette de données auprès de travailleurs de différentes succursales et de différentes régions géographiques du Québec, en plus de porter une attention particulière pour diversifier le profil de ces travailleurs quant à leur implication dans la vie syndicale. Également, notre campagne d'entrevues a été étalée sur une période d'un an afin de suivre l'évolution de la situation. C'est ainsi que nous avons pu appliquer la

triangulation de nos données en confrontant les informations primaires et secondaires récoltées afin d'avoir une idée la plus exacte possible de la réalité.

PARTIE 5. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette cinquième partie vise à présenter et interpréter les données qualitatives recueillies. Pour ce faire, nos résultats seront analysés en lien avec la revue de littérature effectuée lors de la première partie du présent mémoire pour ainsi confirmer ou infirmer nos propositions théoriques. Nous nous attarderons d'abord à la présentation du cas et des répondants. Nous allons par la suite faire un retour sur la typologie des stratégies antisyndicales ainsi que sur leurs effets potentiels en présentant cette fois les données récoltées. Suivant ces analyses, nous serons en mesure de répondre à notre proposition de recherche générale ainsi qu'à notre proposition spécifique. Nous terminerons cette partie en abordant les questions soulevées par nos résultats et avec un retour sur le modèle conceptuel.

5.1 - PRÉSENTATION DU CAS

La littérature fait le point sur la fréquence d'utilisation des stratégies patronales antisyndicales selon le secteur d'activités. En effet, ces pratiques déloyales sont généralement plus utilisées au sein du secteur privé (Bronfenbrenner, 1997), notamment dans les secteurs des services comme la restauration, l'hôtellerie et le commerce de détail (Jackson, 2005; Riddell, 2001) et au sein d'établissements où il y a une forte présence de femmes, de minorités ethniques, de faibles conditions de travail et des emplois peu qualifiés (Comstock & Fox, 1994; Freeman & Kleiner, 1990). Au Québec, le secteur du commerce au détail est une industrie traditionnellement peu syndiquée et est composé du plus grand nombre de travailleurs québécois non syndiqués (Jackson, 2005). Dans ce secteur, les employeurs sont réputés utiliser davantage de stratégies antisyndicales (Jackson, 2005). Le défi pour les syndicats d'y percer s'avère donc de taille, ce qui les contraint de mobiliser davantage de moyens et de ressources pour contrer ces attaques

patronales. De ces constats, il s'avérait pertinent de centrer notre analyse sur ce secteur d'activités.

Alimentation Couche-Tard est une importante entreprise québécoise du secteur du commerce au détail ayant un réseau de 6 221 magasins en Amérique du Nord, dont 4 724 offrent la vente de carburant (données en date du 2 février 2014)¹⁷. Cette multinationale comptant environ 53 000 employés a un chiffre d'affaires évalué à 21,7 milliards US avec un bénéfice net chiffré à 370 millions US pour l'année 2011 (Vallières, 2012). Alain Bouchard, président et chef de direction, fonda cette entreprise en 1980 avec l'ouverture de la première succursale¹⁸. En juin 2012, l'entreprise conclut une importante transaction avec la pétrolière norvégienne Statoil et acquit un réseau composé de 2305 dépanneurs et postes d'essence en Europe pour 2,8 milliards US (Vallières, 2012).

En dépit de l'historique sans présence syndicale des succursales québécoises de Couche-Tard, certains établissements ont été accrédités au Québec lors d'une campagne de syndicalisation orchestrée par la CSN et débutée en 2011. Cette campagne, qui a fait l'objet de multiples discussions et débats médiatisés, sort du cadre traditionnel du syndicalisme québécois (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013) pour ainsi répondre au désir de syndicalisation de certains salariés de la multinationale (entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013). Dans l'opinion publique, l'on partage deux grands points de vue : d'un côté, l'on considère que la présence syndicale au sein des succursales de Couche-Tard serait plus facilement acceptée étant donné qu'il s'agit d'une entreprise québécoise (entretien avec le conseiller C de la syndicalisation, 4 décembre 2013). De l'autre, la syndicalisation de ce type de travailleurs qu'ils considèrent comme des étudiants n'avait pas lieu d'être (entretien avec le conseiller C de la syndicalisation, 4 décembre 2013). Dans tous les cas, il n'en demeure pas moins que des salariés de plusieurs succursales de Couche-Tard ont contacté le

¹⁷ Site Alimentation Couche-Tard, section « Notre entreprise », <http://www.couche-tard.com/corporatif/le-reseau.html> (consulté le 16 juin 2014).

¹⁸ Site Alimentation Couche-Tard, section « Conseil d'administration », <http://www.couche-tard.com/corporate/conseil-dadministration.html> (consulté le 16 juin 2014).

service de la syndicalisation de la CSN dans l'espoir de créer leur propre syndicat local et ainsi d'améliorer leurs conditions de travail (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 17 décembre 2012). La réaction de Couche-Tard face à la menace de présence syndicale aurait été virulente selon les répondants salariés de la CSN rencontrés. En effet, il ne fait nul doute pour ces répondants syndicaux que l'employeur a utilisé des stratégies antisyndicales, jugées de passives à agressives, dans le but de freiner la campagne de syndicalisation et ainsi éviter l'accréditation d'autres succursales :

« Ils ont tout fait pour empêcher la syndicalisation. Toutes les stratégies qu'on connaît qui sont classiques du "Union Busting" américain ont toutes été utilisées. La seule affaire que nous n'avons pas eue dans les pattes, c'est un syndicat de complaisance [...] On a tout eu : les menaces, les rencontres individuelles, les diminutions d'heures, les congédiements, les fermetures, le harcèlement, les ventes, les franchisages, le report des négociations, les retards. »

(Entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013)

Au total, huit (8) succursales ont obtenu une accréditation syndicale dont deux (2) ont été fermées et les six (6) autres ont toutes été franchisées à la suite de leur syndicalisation (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013). Des plaintes pour entrave ont d'ailleurs été déposées à la CRT en lien avec les fermetures (entretien avec les avocats D et E du service juridique, 18 décembre 2013). Le tableau 7 brosse un portrait des différentes succursales où les travailleurs ont manifesté un désir de s'associer collectivement.

Tableau 7 : Portrait des succursales Couche-Tard syndiquées

	Rues Iberville et Jean-Talon (Montréal)	St-Hubert	Rues St-Denis et Beaubien (Montréal)	St-Liboire	Pierrefonds (Montréal)	Victoriaville	Boisbriand	Henri-Bourassa (Montréal)
Rang de l'accréditation	1	3	2	4	5	6	7	8
Date du dépôt	11 janvier 2011	8 mars 2011	11 mars 2011	22 mars 2011	Décembre 2011	19 août 2012	6 septembre 2012	Novembre 2012
Date de l'accréditation	8 mars 2011	15 avril 2011	12 avril 2011	20 avril 2011	Février 2012	4 octobre 2012	16 octobre 2012	12 décembre 2012
Fermeture	15 septembre 2011	N/A	6 avril 2011	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* Dates fournies lors des entretiens avec le conseiller A de la syndicalisation : 17 décembre 2012, 10 janvier 2013 et 4 décembre 2013

Pour Soussi (2012), professeur au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal, l'entreprise aurait opté pour une attitude antisyndicale puisque celle-ci « *refuse de reconnaître à ses employés le droit à une convention collective* » (Soussi, 2012, p. 4), ce qui lui semble être une attitude difficile à justifier en raison de la croissance de l'entreprise :

« Ses profits ont en effet connu une formidable augmentation. S'ils ont légèrement baissé en raison des frais de financement (2,8 milliards de dollars US) que lui a coûté la prise de contrôle du détaillant norvégien Statoil Fuel & Retail, en juillet 2012, ils ont néanmoins atteint le montant de 103 millions de dollars US, en comparaison des 140 millions de dollars enregistrés au même trimestre l'an dernier. Avec cette transaction, l'entreprise a ajouté quelque 1600 magasins à son réseau qui en totalise 6134. En une année, Alimentation Couche-Tard a ainsi déclaré une augmentation de 24 % de ses profits. »

(Soussi, 2012, p. 4)

En parallèle, l'auteur évoque que « *ces travailleurs ne revendiquent pas de privilèges particuliers, mais veulent simplement s'assurer que les normes du travail sont rigoureusement respectées*» (Soussi, 2012, p. 4). Il mentionne à ce propos certaines demandes syndicales, dont la création d'une échelle salariale où le plafond est fixé à un taux horaire de 12,80 \$ ainsi que le droit à quatre congés de maladie annuellement (Soussi, 2012). Des règles objectives dans l'attribution des horaires étaient également revendiquées par les travailleurs ainsi que de meilleures conditions de santé et sécurité au travail (*p. ex.* soutien aux victimes de vols à main armée) (Messier, 2013).

Plusieurs recours devant les tribunaux ont été intentés de part et d'autre tout au long de la campagne de syndicalisation. L'élément majeur de ces débats juridiques est trois plaintes pour entrave, intimidation et menaces pour activités syndicales (art 12, 13, 14, 118 et 119, C.t.) qui ont été réunies aux fins d'administration de la preuve. Deux de celles-ci concernent les fermetures de deux succursales syndiquées : aux coins des rues Iberville et Jean-Talon ainsi que St-Denis et Beaubien. A été jointe la plainte concernant la diffusion d'une vidéo du président Alain Bouchard où « *Couche-Tard a laissé entendre à ses employés que la syndicalisation de ses magasins pourrait entraîner la fermeture d'établissements* » (Les affaires, 2011). L'accès à la CSN du plan d'affaires de la multinationale a aussi fait l'objet d'une plainte tranchée en Cour d'appel. Cette instance rejeta l'objection de Couche-Tard et d'Alain Bouchard et autorisa les avocats de la CSN au dossier à consulter ce plan d'affaires pour l'année 2011 et 2012¹⁹. Dans un autre débat juridique, la CSN contesta la liste de salariés fournie par l'employeur lors de l'accréditation de la succursale de Victoriaville en demandant le retrait de deux personnes considérées non comprises dans l'unité de négociation. Le commissaire Raymond Gagnon a retenu cette prétention²⁰. De son côté, Couche-Tard a intenté des recours en contestant l'intérêt de la Fédération du commerce et de la CSN comme parties pertinentes au dossier en soutenant qu'autant la

¹⁹ *Couche-Tard inc. c. Syndicat des travailleuses et travailleurs des Couche-Tard de Montréal et Laval (CSN)*, 2013 QCCA 41 (CanLII).

²⁰ *Syndicat régional des travailleuses et travailleurs des Couche-Tard du Cœur du Québec (CSN) c. Couche-Tard inc.*, 2012 QCCRT 0462.

fédération que la centrale ne pouvaient agir au même titre que l'association de salariés pour le dépôt des plaintes pour entraves, intimidation et menaces pour activités syndicales. Cette contestation a été rejetée par le commissaire Alain Turcotte de la CRT²¹. Une ordonnance provisoire a aussi été demandée à la CRT par Couche-Tard prétendant que la sollicitation des travailleurs non syndiqués par des militants syndicaux contrevenait à l'article 5 du Code²². Cette demande a également été rejetée sous couvert de la liberté d'expression par la commissaire Andrée St-Georges²³.

Après plus de deux ans de mobilisation et de recours juridiques, une entente est survenue entre la CSN et la compagnie Couche-Tard. Une convention a été signée et ratifiée en assemblée générale par les travailleurs accrédités et des compensations monétaires étaient offertes aux travailleurs des succursales fermées (entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013). Il est à noter que les trois plaintes réunies pour entrave, intimidation et menaces pour activités syndicales ont été retirées avec cette entente et les tribunaux compétents n'ont pas tranché la question par le fait même (entretien avec les avocats D et E du service juridique, 18 décembre 2013).

5.2 - LE PROFIL DES RÉPONDANTS

Afin d'analyser la réaction patronale face à la menace de présence syndicale, une série d'entretiens a été organisée sur une période d'un an à deux niveaux d'analyse, soit auprès des salariés de la CSN d'une part et auprès des travailleurs ayant subi les présumées stratégies antisyndicales d'autre part. Au total, 17 entretiens ont été effectués avec 15 différents répondants. La durée de chaque entretien a varié entre 45 et 95 minutes.

²¹ *Syndicat des travailleuses et travailleurs des Couche-Tard de Montréal et Laval (CSN) c. Couche-Tard inc.*, 2011 QCCRT 592 (CanLII).

²² Art 5 : Personne ne peut, au nom ou pour le compte d'une association de salariés, solliciter, pendant les heures de travail, l'adhésion d'un salarié à une association (art 5, C.t.).

²³ *Couche-Tard inc. c. Syndicat des travailleuses et travailleurs des Couche-Tard de Montréal et Laval (CSN)*, 2011 QCCRT 33 (CanLII).

Cherchant à avoir une vision globale des événements, cinq salariés de la CSN ont été sélectionnés en fonction de leur implication de manière directe ou indirecte à différents stades du processus de la campagne, que l'on pense à l'accréditation, au processus de négociation ou aux recours juridiques.

Tout d'abord, deux répondants du département de la syndicalisation ont été rencontrés. Le premier répondant était le contact direct de la CSN avec les travailleurs qui désiraient s'informer ou amorcer le processus de syndicalisation. Ce répondant a été rencontré à trois reprises entre décembre 2012 et décembre 2013, nous permettant de suivre l'évolution de la présumée utilisation des stratégies antisyndicales par Couche-Tard. Le deuxième répondant du département de la syndicalisation était un acteur indirectement impliqué dans cette campagne. Il n'avait pas de lien de proximité avec les travailleurs désirant se syndiquer, mais était impliqué lors des décisions d'équipe quant aux orientations prises par le département au sujet de cette campagne. Sa vision externe des faits s'avérait des plus intéressante. Afin d'en connaître davantage sur la dynamique des relations de travail et de la négociation collective, nous avons rencontré un conseiller syndical de la Fédération du commerce de la CSN qui était porte-parole aux différentes tables de négociation avec Couche-Tard. Finalement, deux salariés du service juridique de la centrale syndicale ayant été directement impliqués dans différents recours nous ont témoigné de leurs perceptions quant aux événements et litiges ayant teinté cette campagne de syndicalisation. Le tableau 8 détaille davantage ces entretiens effectués auprès des salariés de la CSN.

Tableau 8 : Entretiens avec les répondants salariés de la CSN

RÉPONDANTS	DÉPARTEMENT	DATE	DURÉE APPROXIMATIVE
A	Service de syndicalisation	17 décembre 2012 10 janvier 2013 2 décembre 2013	75 minutes 60 minutes 50 minutes
B	Fédération du commerce	11 septembre 2013	80 minutes
C	Service de syndicalisation	4 décembre 2013	45 minutes
D	Service juridique	18 décembre 2013	60 minutes
E	Service juridique	18 décembre 2013	60 minutes

Nous avons également rencontré dix travailleurs provenant de cinq (5) différentes succursales ayant réussi à obtenir une accréditation syndicale dans leur établissement. Il est à noter toutefois que nous avons pu recueillir des informations auprès des huit (8) succursales syndiquées grâce aux entretiens menés auprès des salariés de la CSN. Ainsi, nous avons eu une vision et une compréhension la plus complète possible de la réalité vécue par les travailleurs dans les différentes succursales de différentes régions administratives québécoises. Le tableau 9 est un récapitulatif des caractéristiques de ces entretiens.

Tableau 9 : Entretiens avec les répondants travailleurs de Couche-Tard

RÉPONDANTS	SUCCESSALE	DATE	DURÉE APPROXIMATIVE
No 1	a	20 décembre 2012	75 minutes
No 2	b	14 février 2013	70 minutes
No 3	a	27 février 2013	45 minutes
No 4	c	12 mars 2013	75 minutes
No 5	c	14 mars 2013	95 minutes
No 6	c	19 mars 2013	65 minutes
No 7	c	29 mars 2013	70 minutes
No 8	d	9 octobre 2013	72 minutes
No 9	d	9 octobre 2013	75 minutes
No 10	e	31 octobre 2013	45 minutes

Il importe de souligner qu'un défi méthodologique de taille s'imposait quant à l'accès aux travailleurs présumés victimes de stratégies antisyndicales. Il n'est pas rare que nous ayons eu une réponse positive pour la participation à cette recherche lors d'un premier contact, mais que les candidats refusaient par la suite de nous rencontrer. Nous devons jongler avec cette difficulté qui peut constituer une limite à notre recherche : bien que nous ayons eu accès à un bassin de travailleurs nous permettant une analyse en profondeur de notre objet de recherche, ce sont surtout les travailleurs les plus militants que nous avons pu rencontrer. Il faut donc reconnaître que le profil des répondants a pu teinter les données recueillies. En prenant en considération le profil militant de nos répondants, nous avons tout de même pris soin de diversifier au maximum leurs caractéristiques personnelles afin de recueillir des données les plus représentatives possible de cette population de travailleurs.

Précisément, nous avons rencontré des travailleurs de multiples catégories d'emploi et de niveaux hiérarchiques différents. En effet, la majorité des travailleurs rencontrés étaient

des préposés caissiers, soit 60 % de notre échantillon. Ce titre d'emploi est en lien avec les tâches reliées aux caisses, au remplissage des marchandises dans les étalages, au nettoyage du magasin, etc. Nous avons aussi rencontré des préposés seniors (30 % de notre échantillon). Ces travailleurs remplissent des tâches additionnelles aux préposés caissiers, notamment des fonctions associées au travail de bureau pour venir en aide à la gérance. Les tâches peuvent varier selon la succursale et les travailleurs reçoivent une prime salariale associée à ce poste. Finalement, 10 % de notre échantillon est représenté par le poste d'assistant-gérant, poste syndiqué. Il est à noter que selon les succursales et la description des tâches de celles-ci, les assistants-gérants n'ont pas tous été considérés comme salariés au sens du *Code du travail*. Plusieurs ont donc été exclus de l'unité d'accréditation syndicale.

En outre, les statuts d'emploi ont aussi été diversifiés pour tenter d'avoir cette vision globale. Les perceptions ont été recueillies auprès de salariés temps plein (40 %), auprès de salariés à temps partiel majoritairement moins de 30 heures par semaine (40 %) et auprès de salariés à temps partiel majoritairement plus de 30 heures par semaine (20 %).

Nous avons par ailleurs voulu diversifier leur profil quant à l'implication dans la vie syndicale. Notre échantillonnage est donc composé de 60 % des répondants ayant été impliqués dans l'organisation de la campagne de leur établissement, soit en commençant les démarches et établissant le contact avec des salariés de la CSN ou par la signature de cartes d'adhésion syndicales. *A contrario*, 40 % de nos répondants n'ont pas été impliqués dans le processus d'accréditation, mais étaient tout de même favorables à la création d'un syndicat dans leur succursale.

Finalement, l'implication dans l'exécutif du syndicat local a été une caractéristique considérée. Nous avons pu analyser les perceptions et propos de présidents (30 %), de vice-présidents (30 %), d'un secrétaire/trésorier (10 %) et auprès de travailleurs ne s'étant pas impliqués dans l'exécutif de leur syndicat local (30 %). Il est à noter que ces derniers étaient favorables à la création du syndicat dans leur succursale.

Tableau 10 : Le profil des répondants

PROFIL	POURCENTAGE
Titre d'emploi	10 % Assistants-gérants 30 % préposés seniors 60 % préposés caissiers
Statut d'emploi	40 % temps plein 40 % temps partiel (moins de 30 heures par semaine majoritairement) 20 % temps partiel (plus de 30 heures par semaine majoritairement)
Implication dans la campagne d'organisation syndicale	60 % Oui 40 % Non
Rôles dans l'exécutif	30 % Président 30 % Vice président 10 % secrétaire/trésorier 30 % Pas dans l'exécutif

5.3 - LA VARIABLE INDÉPENDANTE : LES STRATÉGIES PATRONALES ANTISYNDICALES

Tel que défendu par l'approche stratégique en relations industrielles, la réaction des acteurs de haute importance (*macro*) face à la campagne syndicale en lien avec leur idéologie de gestion pourrait teinter le choix des tactiques déployées et aurait des répercussions sur les succursales accréditées ou tentant de s'accréditer. Il faut donc considérer les lieux de travail (*micro*) dans les analyses :

« C'est le gérant qui fait le Couche-Tard, ce n'est jamais des règles pareilles partout. C'est vraiment à la discrétion des gérants. C'est pour ça que depuis qu'on est syndiqués, on voit vraiment toutes les règles et les règlements de Couche-Tard apparaître. »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

À ce propos, il faut également tenir compte des réactions variées des gestionnaires à la suite de la syndicalisation de leur succursale. Par exemple, le gérant de la succursale c aurait montré son mécontentement de façon assez virulente puisqu'il percevait la syndicalisation comme « *une trahison incroyable* » (entretien avec le salarié No 5 de la succursale c, 14 mars 2013), changeant par le fait ses relations avec les employés :

« Il n'y avait plus de relation. Souvent moi je rentrais à 16 h et le gérant était déjà parti quand avant il m'attendait tout le temps. Ou j'arrivais et la porte [de son bureau] était fermée »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

Comparativement à la succursale e où l'accréditation syndicale n'aurait pas changé la relation puisque « *c'est resté pareil, mais c'est vraiment un sujet tabou, on n'en parle pas* » (entretien avec le salarié No 10 de la succursale e, 31 octobre 2013).

Ces réactions variées pourraient être un élément expliquant la diversification des tactiques utilisées dans les différentes succursales. Dans certaines d'entre elles, la tactique favorisée était de monter des dossiers disciplinaires (entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012) :

« Mais en tant que tel, des gérants et coordonnateurs qui sont "patrons", on ne voit pas de réactions directes. Ce n'est pas à nous qu'ils vont parler, c'est surtout des stratégies beaucoup plus "en bas de la ceinture" mettons [...] On arrivait dans des réunions où on avait des avis disciplinaires pour quelque chose qu'on avait fait il y a trois semaines et on n'avait pas eu d'avertissement entre temps [...] Règle générale, c'est les avis. Ils veulent constituer un dossier [...] La logique depuis qu'on est syndiqués ce n'est plus une question d'amélioration, c'est une question de nous cerner et de nous renvoyer. C'est ce qu'on ressent, mettons. »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

Pour d'autres succursales, c'était des congédiements de militants qui étaient préconisés (entretien avec le salarié No 10 de la succursale e, 31 octobre 2013) et de la désinformation :

« [Nom du gérant] était plus contre le syndicat. Il mettait plus de moyens de pression, même sans le vouloir parfois. Avec des clients par exemple, devant d'autres employés il disait "peut-être que le syndicat va nous faire fermer. Je vais être obligé de renvoyer un employé, je n'ai plus assez d'heures". C'est des moyens de pression qu'il faisait peut-être même sans s'en rendre compte. »

(Entretien avec le salarié No 3 de la succursale a, 27 février 2013)

Ces différents éléments devaient être considérés lors de l'analyse des résultats de nos travaux qui portent sur les multiples figures des stratégies utilisées par un employeur ciblé pour s'opposer à la syndicalisation. En ce sens, cette section présente de manière détaillée les résultats obtenus quant à l'utilisation de tactiques relevant des campagnes antisyndicales de substitution et de suppression.

5.3.1 Les campagnes de substitution

La première catégorie dite substitutive vise à contourner et remplacer l'association accréditée (Dundon & Gollan, 2007) pour ainsi instaurer une organisation « sans problème » en essayant d'amoindrir le rôle ou la perception d'efficacité du syndicat (Dundon & Gollan, 2007; Gall, 2003). Pour ce faire, les employeurs vont utiliser des tactiques visant à augmenter les bénéfices des employés (Laroche et al., à paraître). Ce type de campagne englobe deux composantes, soit la campagne de cooptation et la campagne de contrôle.

5.3.1.1 Campagne de cooptation

L'utilisation des tactiques de la campagne de cooptation a pour but d'éviter la syndicalisation en séduisant les travailleurs et en leur démontrant que les syndicats sont inutiles pour améliorer leurs conditions de travail (Laroche et al., à paraître). Par différents moyens, l'employeur cherchera également à éviter ce nouvel acteur une fois l'accréditation obtenue. Pour un résumé des résultats de cette campagne, nous vous invitons à consulter le tableau 11 présenté à la fin de cette section.

Pour commencer avec le premier indicateur répertorié, l'employeur aurait amélioré ou promis d'améliorer les salaires et les conditions de travail selon 43 % des répondants rencontré. Cette tactique viserait à diminuer la propension syndicale ou les chances de succès d'une campagne de syndicalisation et peut se décortiquer en de multiples formes. Nos données qualitatives ont permis de cibler quatre tactiques majeures. La première est une promesse d'augmentation salariale offerte par un représentant de l'employeur à un travailleur répondant s'il ne signalait pas sa carte d'adhésion syndicale (10 % des répondants travailleurs) :

« Pas longtemps avant qu'on se syndique et avant que ça passe, ils m'ont soudainement offert une augmentation! Ils m'ont fait monter dans le bureau [...] Ils m'ont dit que si je ne signais pas, ils allaient augmenter mon salaire [...] Je suis partie à rire! J'ai dit : " me niaisez-vous? Ça fait deux ans je vous "gosse" pour ça. Avoir su!" C'est non, j'ai refusé totalement. Et je pense que je ne suis pas la seule qui a eu des petits... je pense que la fille de nuit, on lui a offert un poste de soir pour que ça soit moins de travail. Tout d'un coup, mon Dieu, ils avaient des solutions! Mais on était trop à bout. »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

La deuxième tactique consiste à promulguer des promesses d'accommodement ou d'accommoder réellement des travailleurs dans leur horaire (20 % des répondants

travailleurs). À titre d'exemple, de telles promesses auraient été signifiées à une employée à temps partiel de nuit avant qu'il y ait accréditation dans son établissement. Avant la menace de présence syndicale, cette travailleuse avait de la difficulté à être accommodée selon l'intervenant No 5 :

« [Nom], c'est une maman monoparentale je pense à cette époque-là, qui disait moi j'en ai pas de congé pour mon enfant. Le coordonnateur va dire "mais là on peut s'arranger" alors que notre gérant c'était rare qu'il donnait des congés. Jamais il ne donnait des congés. Tout d'un coup, il y avait des accommodements qui étaient là [...] Oui, avant [l'accréditation] il y a eu des promesses moi je trouve. »

(Entretien avec le salarié No 5 de la succursale c, 14 mars 2013)

Aussi, les représentants patronaux se voyaient plus ouverts à apporter du support aux travailleurs victimes de vol à main armée (10 % des répondants travailleurs), ce qui est la troisième tactique répertoriée pour améliorer les conditions de travail. Avant que les représentants patronaux aient écho du désir de syndicalisation, il pouvait être difficile d'avoir accès à un tel support dans ces situations :

« Un employé de nuit se faisait souvent "hold upper". Une fois il s'est fait frapper, il a demandé un congé pour se remettre. Je pense qu'il avait des lacérations au visage, un doigt cassé. Ils n'ont même pas voulu lui donner une ou deux journées de répit pour ça ».

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

Le répondant No 7, qui a été victime d'un vol avec agression physique, expliqua qu'il n'avait pas été accommodé dans son horaire de travail pour aller consulter un psychologue. Cette personne devait manquer une journée de travail à ses frais, ce qui la découragea de rencontrer un professionnel :

« Deux semaines avant que mon Couche-Tard ferme j'ai eu un "hold up" et il a été violent. Je suis allé en cour l'année passée. Le gars avait un "gun", il m'a "fessé" avec. J'avais un bleu ici. Ils [Couche-Tard] n'ont rien fait [...] Ils disent "il y a un programme pour te supporter" comme un genre de psychologue, mais il faut que tu manques une journée de travail, parce que c'est le jour [...] Alors tu perds une journée de travail et de salaire pour aller voir un psychologue et après il faut que tu reviennes travailler. La journée d'après que j'ai eu mon "hold up" je travaillais. Je ne veux plus faire de la caisse depuis ce temps-là! »

(Entretien avec le salarié No 7 de la succursale c, 29 mars 2013)

Suite à la menace de présence syndicale, un tel support aurait davantage été accessible aux travailleurs victimes de vol à main armée dans certains établissements. Le travailleur répondant No 5 cite en exemple qu'un collègue confronta les représentants patronaux lors d'une rencontre d'employés obligatoire en expliquant qu'il avait été victime d'un vol à main armée et qu'il n'avait pas été aidé ni accommodé dans la situation :

« [Nom] qui dit : moi je me fais "hold upper" et je n'ai pas de suivi. " Ah bien, je vais te donner les coordonnées d'un psychologue qu'on a au Couche-Tard. Même plusieurs mois plus tard tu peux y avoir recours si tu ressens quelque chose" ».

(Entretien avec le salarié No 5 de la succursale c, 14 mars 2013)

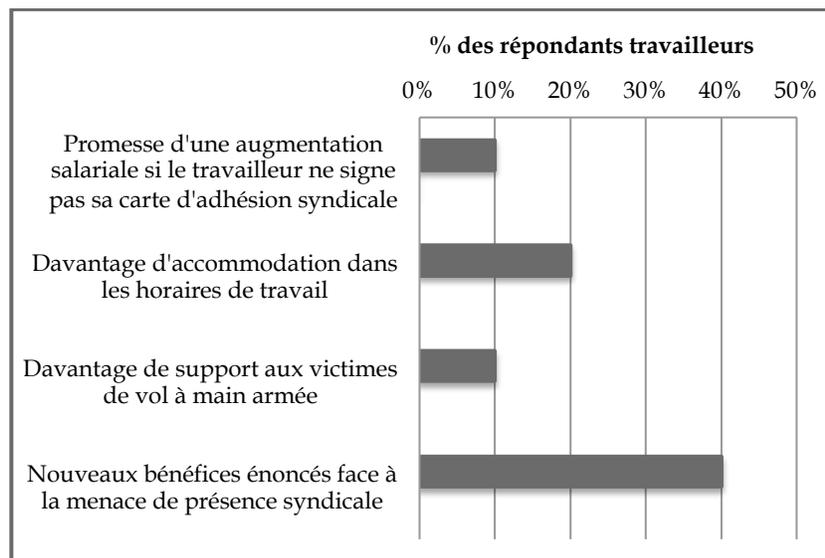
La dernière tactique de cette catégorie d'améliorer les conditions de travail serait l'énonciation par l'employeur de nouveaux bénéfices qui étaient inconnus par les employés auparavant, tels que des rabais chez des entreprises partenaires ou la possibilité d'appliquer pour des bourses d'études (40 % des répondants travailleurs) (entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013) :

« Ils ont même sorti : “saviez-vous qu’il y a beaucoup de rabais dans le magasin?”. Ils nous ont sorti de nouveaux avantages qu’on ne connaissait pas et qu’on ne sait pas d’où ça sort! Donc, ils ont essayé de nous acheter avec ça. »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

La figure 3 est un récapitulatif illustrant les différentes tactiques visant à améliorer le salaire ou les conditions de travail.

Figure 3 : Tactique visant à améliorer ou promettre d’améliorer les salaires et les conditions de travail



Également, il serait possible de joindre à cette catégorie une autre tactique reliée à l’entente de principe, soit d’offrir à toutes les succursales non syndiquées certains avantages qui ont été consacrés dans la convention collective et négociés avec le syndicat afin de diminuer la propension à la syndicalisation d’autres établissements (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013; entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013). Quatre répondants salariés de la CSN ont été rencontrés à la suite de l’entente de principe et tous ont confirmé l’annonce de

Couche-Tard à ce sujet. Des tracts d'information auraient été distribués par la direction dans les succursales non syndiquées pour informer les employés des nouveaux avantages, notamment l'application des nouvelles échelles salariales enchâssées dans la convention collective (entretien avec le conseiller A du service de syndicalisation, 2 décembre 2013). Pour le répondant C du service de la syndicalisation, il ne fait nul doute que cette application est en soi une stratégie antisyndicale. À tout de moins, « *c'est une stratégie intelligente et tu ne peux pas être contre ça* » affirma-t-il en expliquant que tous les travailleurs, syndiqués ou non, ont eu des gains étant au-dessus des normes du travail, ce qui serait la grande victoire de cette campagne selon lui (entretien avec le salarié C de la syndicalisation, 4 décembre 2013). De son côté, le répondant A, également du service de syndicalisation, appréhende que cette stratégie aurait des répercussions sur la propension d'autres travailleurs à vouloir adhérer à un syndicat, soit un effet d'entraînement, car « *le fait de donner une augmentation de salaire et de donner les deux congés mobiles payés, c'est un repoussoir pour se syndiquer* » (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013).

La deuxième tactique répertoriée dans la campagne de cooptation viserait l'amélioration des lieux de travail, soit en les rafraîchissant ou en réparant des équipements brisés pour améliorer le bien-être des employés et faciliter leur travail. Cette tactique aurait été utilisée selon 10 % des répondants travailleurs rencontrés. Concrètement, l'employeur aurait ajouté une vitrine aux caisses dans certaines succursales non syndiquées plus à risque d'attaques à main armée (entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013). Cette vitre de protection aurait été une revendication importante pour les salariés d'un établissement syndiqué afin d'améliorer la sécurité du personnel des succursales plus sujettes à de telles attaques :

« C'est drôle parce que dans tous les Couche-Tard qui étaient syndiqués, la sécurité a été un élément qui est ressorti. Le manque de sécurité. Et là, tout d'un coup, si tu te promènes dans les Couche-Tard à Montréal, maintenant ils ont une vitrine pour la plupart. Ils ont une vitrine pour la caisse. C'est drôle, ça fait des

années qu'on le demande, mais là tout d'un coup, ils ont trouvé le budget. Dans plusieurs Couche-Tard comme celui de Pie IX et Beaubien il y a une vitrine. »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

Dans un autre ordre d'idée, 43 % des répondants rencontrés ont affirmé que l'employeur aurait mis en place différents canaux alternatifs de représentation et de consultation, en incitant notamment les employés à venir consulter un représentant de l'employeur en cas de problème au lieu de consulter un membre de l'exécutif du syndicat local :

« Ils disaient au monde à la place de parler au syndicat venez nous voir on va arranger les choses [...] Si vous avez un problème venez nous voir on va régler le problème. »

(Entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013)

Finalement, la tactique de mettre en place de nouvelles structures participatives n'aurait pas été observée. Ces structures regroupent notamment des tactiques visant à favoriser le sentiment d'appartenance et de cohésion entre la direction et les employés, comme les groupes de résolution de problèmes ou les équipes de travail ainsi que l'organisation d'activités sociales à l'extérieur du milieu de travail par l'employeur. Il en est de même pour la tactique d'amélioration de la communication avec les employés non syndiqués, soit par une politique de porte ouverte ou en établissant des mécanismes ou des forums de consultation pour le personnel non syndiqué.

Tableau 11 : Fréquence d'utilisation de la campagne de cooptation

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LA CAMPAGNE DE COOPTATION	(1) Améliorer ou promettre d'améliorer les salaires et les conditions de travail pour diminuer la propension à la syndicalisation de ses travailleurs ou les chances de succès d'une campagne de syndicalisation;	43 % des répondants
	(2) Offrir les mêmes conditions de travail dans les établissements non syndiqués que celles négociées avec le syndicat;	4 répondants sur 4 pouvant témoigner à ce propos
	(3) Améliorer le milieu de travail : rafraîchir les lieux de travail, réparer les équipements brisés, le système de climatisation;	10 % des travailleurs répondants
	(4) Améliorer les communications avec les employés non syndiqués soit par une politique de porte ouverte ou en établissant des mécanismes ou des forums de consultation non syndiqués;	Non observé
	(5) Mettre en place différents canaux alternatifs de représentation et de consultation;	43 % des répondants
	(6) Mettre en place de nouvelles structures participatives (par exemple les groupes de résolution de problèmes ou les équipes de travail);	Non observé
	(7) organisation par l'employeur d'activités sociales à l'extérieur du milieu de travail.	Non observé

5.3.1.2 Campagne de contrôle

Avec l'utilisation de la campagne de contrôle, l'employeur aurait pour but d'imposer à ses employés un syndicat en choisissant celui qu'il juge approprié pour ainsi préserver des relations qu'il considère plus harmonieuses dans son établissement en plus de limiter les coûts et les conséquences de l'accréditation syndicale (Gall, 2004; Laroche et al., à paraître).

Cette campagne n'aurait pas été observée par les répondants rencontrés ou serait non applicable, ce qui signifie que les tactiques qui la composent comme la création d'un

syndicat boutique ou la conclusion d'une entente factice n'auraient pas été utilisées. De plus, les tactiques visant à s'assurer qu'un syndicat modéré soit accrédité ou de favoriser un syndicat au détriment de l'autre lors d'une période de maraudage n'étaient pas applicables, puisque le syndicat CSN était en contexte de champ libre, c'est-à-dire que l'unité d'accréditation ciblée n'était accréditée par aucun syndicat.

Tableau 12 : Fréquence d'utilisation de la campagne de contrôle

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LA CAMPAGNE DE CONTRÔLE	(1) S'assurer qu'un syndicat modéré soit accrédité;	N/A
	(2) Créer un syndicat de boutique;	Non observé
	(3) Favoriser un syndicat au détriment de l'autre;	N/A
	(4) Conclure une entente factice.	Non observé

5.3.2 Les campagnes de suppression

La campagne de suppression engloberait quant à elle deux composantes, soit la peur et le blocage, et viserait à anéantir le soulèvement provenant des travailleurs désirant s'organiser et créer un syndicat (Gall, 2003). Ce faisant, différents moyens seraient utilisés par l'employeur pour faire régner un climat d'intimidation et de peur pouvant cibler les travailleurs militants jusqu'aux membres potentiels (Dundon et al., 2010; Gall, 2003). Cette campagne peut être utilisée à tous les stades du processus, soit avant, pendant et après l'accréditation.

5.3.2.1 Campagne de peur

Un climat de peur et de coercition généralisé a été créé par les employeurs états-uniens au fil des années, résultant qu'environ 70 % des Américains pensent que les travailleurs

en général seront sujets à des réprimandes et à une certaine forme de coercition économique de la part de leur employeur s'ils essayent de se syndiquer (Bruce, 1994). Ce fort taux pourrait s'expliquer par l'augmentation de l'utilisation des tactiques dites coercitives visant à punir l'activité syndicale comme les fermetures, la surveillance des travailleurs ou l'augmentation des mesures disciplinaires pour n'en citer que quelques-unes (Bronfenbrenner, 2009a). Ces tactiques sont regroupées dans la campagne de peur, campagne qui serait l'une des plus utilisées par les employeurs canadiens et américains (Laroche et al., à paraître). Au nombre total de treize (13), les tactiques répertoriées visent à dissuader les employés de soutenir leurs collègues désirant former un syndicat (Dundon, 2002; Gall, 2004). Pour un résumé des résultats associés à cette campagne, vous pouvez consulter le tableau 13 ci-après.

La première de cette campagne consiste à prononcer un discours devant un auditoire captif, une tactique qui aurait été utilisée dans toutes les succursales des travailleurs rencontrés. Par contre, uniquement huit (8) des dix (10) travailleurs rencontrés ont pu assister à la rencontre présidée par un représentant des ressources humaines qui était, règle générale, annoncée avec peu de préavis. La durée de cette rencontre pouvait varier entre 1 h 30 et 3 h, selon la réceptivité et l'auditoire. Un ordre de rencontre des succursales et une structure de questions bien précises auraient été mis en place par la direction de Couche-Tard :

« La preuve a révélé que cette structure de rencontre ou cette démarche pour faire le tour des établissements a été dès le début de la campagne de syndicalisation. Donc, avant même la vidéo. La première rencontre débute le 15 janvier au St-Denis. Les premiers établissements qui sont rencontrés, c'est ce que la preuve révèle, sont les établissements syndiqués. Mais plus tard, on a appris à coup de questions en contre-interrogatoire que c'était une structure planifiée. Alors il y avait des rencontres systématiques dans chacun des établissements syndiqués ou non, avec un ou deux représentants des ressources humaines et une personne de la direction régionale pour visiter l'ensemble des établissements avec une structure bien établie au niveau des questions. C'était en quatre temps. Du type "comment tu te sens?" ou "qu'est-ce que tu aimerais?". Jamais aborder la question de la syndicalisation, mais tout était dirigé pour prendre le pouls sur

l'insatisfaction des salariés et aussi pour rappeler que le service des ressources humaines était là pour eux [...] Et là on leur rappelait les avantages, les ci, les ça. Si vous avez besoin d'aide, vous pouvez toujours nous appeler. Ça aussi c'est un peu paternaliste et c'était pour inviter les gens à hululer plus que se syndiquer. »

(Entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013).

Dans la même lignée, des réunions en petits groupes auraient été organisées (10 % des répondants travailleurs), notamment en rencontrant « *le monde dans le bureau* » dans le but de « *faire peur parce qu'ils nous disaient des choses contre le syndicat* » (entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013). Les employés auraient également été interrogés par des dirigeants patronaux (64,3 % des répondants travailleurs), notamment pour savoir quels employés avaient signé leur carte d'adhésion et supportaient le syndicat :

« Nous on avait un coordonnateur qui était vraiment gentil. Et quand on s'est syndiqué, il nous a écrit un message comme quoi il voulait nous rencontrer pour savoir pourquoi on s'est syndiqué et qu'est-ce qu'on peut améliorer. »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

Des interrogations auraient par ailleurs été émises aux dires du répondant No 4 pour qu'il y ait désaccréditation de sa succursale :

« Même qu'ils nous ont demandé ce "qu'est-ce qu'on pourrait faire pour que vous repassiez au vote?" [On a répondu] qu'il n'y avait rien à faire. Qu'on ne reviendrait pas sur notre décision.»

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

La tactique de distribuer de littérature antisyndicale, comme des dépliants ou des lettres aux employés, aurait été utilisée selon 20 % des répondants de la CSN. Pour l'intervenant B de la Fédération du commerce, il s'agissait de dépliants distribués par des employés propatronaux pour faire de la désinformation (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013). De plus, des lettres auraient été distribuées après l'entente de principe dans les succursales non syndiquées pour promouvoir les nouvelles conditions de travail qui seront appliquées aux succursales non syndiquées, conditions étant équivalentes pour certaines à celles négociées avec le syndicat (p. ex. les nouvelles échelles salariales et deux congés mobiles payés) (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013) :

« Tout de suite après qu'on ait obtenu ces gains [avec la convention] on a fait ce document [...] On a fait des petits tracts. Mais Couche-Tard a répliqué. Ça, c'est la stratégie antisyndicale extrêmement vicieuse. Premièrement ils ont fait une affiche et un tract. La même affaire que nous autres, mais à l'inverse [...] Eux ils ont écrit "tout certificat médical suite à un accident de travail payé à 100 % par l'employeur". Bien oui, un accident de travail c'est payé à 100 % par la Commission de la santé et sécurité du travail de toute façon! C'est tendancieux. »

(Entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013)

Une vidéo présumée antisyndicale aurait été diffusée dans les établissements syndiqués et non syndiqués de Couche-Tard. Cette vidéo, dont la durée était d'environ 7 minutes, aurait été transmise après l'accréditation des premières succursales (entretien avec le salarié No 10 de la succursale E, 31 octobre 2013). Le répondant No 6 explique :

« C'est une vidéo qui a été diffusée dans tous les Couche-Tard, qui était disponible seulement pendant trois jours sur le serveur intranet. Donc après trois jours la vidéo n'était plus disponible. Les gérants étaient tenus de la faire écouter à tous les employés et de faire signer une feuille aux employés comme quoi on avait bien vu la vidéo. »

(Entretien avec le salarié No 6 de la succursale c, 19 mars 2013)

Cependant, cette consigne de diffuser la vidéo à tous les employés n'aurait pas été appliquée de manière uniforme, puisque seulement **six (6) des dix (10) travailleurs rencontrés** ont visionné ladite vidéo ou ont des collègues l'ayant visionnée. Ce nombre s'explique par le fait que la vidéo a été transmise après l'accréditation des premiers établissements (entretien avec le salarié No 10 de la succursale e, 31 octobre 2013) et parce que le gérant de la succursale ne l'aurait tout simplement pas diffusée à tous les employés (entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012). Pour l'avocat E de la CSN, cette commande de faire véhiculer un message venant du président de la compagnie durant les heures de travail et de faire signer un formulaire à la suite du visionnement serait en soi une contrainte :

« N'empêche que c'est une question d'évaluation de la contrainte ou de l'astreinte. C'est une autorité qui t'invite à l'arrière et tu as une vidéo du président de la compagnie. En soi, c'est une contrainte. C'est l'autorité qui parle. »

(Entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013)

Lors des dernières minutes, « *Couche-Tard a laissé entendre à ses employés que la syndicalisation de ses magasins pourrait entraîner la fermeture d'établissements* » (Les affaires, 2011). Une plainte d'entrave, de menaces et d'intimidation a été déposée par le syndicat à la Commission des relations du travail le 28 mars 2011 à ce sujet, notamment en lien avec les propos tenus par Alain Bouchard lors de la cinquième minute du monologue (précisément à 5 minutes et 18 secondes) :

« [...] Aucun dépanneur ne pourrait fonctionner dans ce contexte, ce qui explique pourquoi aucun d'entre eux n'est syndiqué en Amérique du Nord. Tous ceux qui connaissent Couche-Tard vous diront qu'un grand nombre de nos succursales ne pourraient pas soutenir l'augmentation importante des coûts causée par un syndicat. Devant de telles explosions, tous les scénarios devraient

alors être envisagés. Il s'agit d'ailleurs d'une réalité par laquelle ont dû passer d'autres détaillants au Québec confrontés à la même situation. »²⁴

Qui plus est, le syndicat soutenait que le message porté était empreint de mensonges et de faussetés au sujet de la légalité des démarches de syndicalisation. Le répondant No 6 élabore quant à ses perceptions au sujet des propos tenus desquels il a été l'auditeur :

« Dans cette vidéo, Monsieur Bouchard disait qu'il était au courant que les syndicats essayaient de nous séduire, qu'ils étaient venus faire de la sollicitation dans les magasins, ce qui est illégal selon ses mots. Puis, il disait aussi qu'il y avait des avantages de travailler chez Couche-Tard, comme les horaires flexibles [...] Que s'il advenait que les magasins se syndiquaient, que ça ne marcherait pas. Que la façon que Couche-Tard est bâti, que la façon qu'on fonctionne, avec l'arrivée d'un syndicat les choses ne fonctionneraient pas. Que ça ne pourrait pas survivre. »

(Entretien avec le salarié No 6 de la succursale c, 19 mars 2013)

La Commission des relations du travail fut sollicitée pour trancher la question, à savoir si cette vidéo était de l'entrave, de l'intimidation et des menaces pour activités syndicales (art 12, 13, 14, 118 et 119, C.t.) ou si elle incarnait une forme de liberté d'expression patronale protégée par les articles 3 de la *Charte des droits et libertés de la personne* et 2 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Rappelons le célèbre jugement du juge Lesage dans la décision *Disque Améric inc.*²⁵ où six (6) conditions à respecter sont énoncées pour se prévaloir du droit de liberté d'expression patronale en période de syndicalisation sans toutefois brimer le droit d'association des travailleurs prévu aux mêmes articles : (1) l'employeur ne doit pas faire de menaces directes ou indirectes; (2) il ne doit faire directement ou indirectement aucune promesse; (3) les propos tenus doivent être défendables quant à leur réalité; (4) il doit s'adresser à la réflexion et non à l'émotion; (5)

²⁴ Vidéo disponible : Les affaires. (2011). Vidéo interne : Couche-Tard évoque la fermeture de dépanneurs syndiqués, <http://www.lesaffaires.com/videos/entrevues/video-interne--couche-tard-evoque-la-fermeture-de-depanneurs-syndiques/528252> (consulté le 18 décembre 2012).

²⁵ *Syndicat canadien de l'énergie et du papier, s.l. 194 c. Disque Améric inc.* [1996] T.T. 451.

ses interlocuteurs doivent être libres d'écouter le message et l'information transmis; (6) ne doit pas utiliser son autorité juridique d'employeur afin de propager ses opinions.

Une autre tactique regroupe des menaces envers les militants qui auraient été proférées : près de 60 % de nos répondants sont d'avis que de telles menaces ont été mobilisées. Celles-ci pouvaient prendre de multiples formes, allant des menaces de bris de relations avec le supérieur immédiat (26,7 % des répondants) aux menaces de retraits de privilèges si un syndicat était accrédité selon 21,4% de nos répondants (*p. ex.* les rabais pour les employés ou la possibilité de changer de quart avec un collègue) :

« Ils se sont mis à nous menacer que si on se syndiquait, qu'ils allaient couper quelque part parce que ça coûterait trop d'argent à la compagnie d'avoir un syndicat. Donc, qu'ils allaient couper sur les rabais employés, qu'ils allaient couper dans la flexibilité des horaires, que plus aucun congé ne serait accepté sans passer par le bureau-chef. Avant, on s'arrangeait avec notre gérant. »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

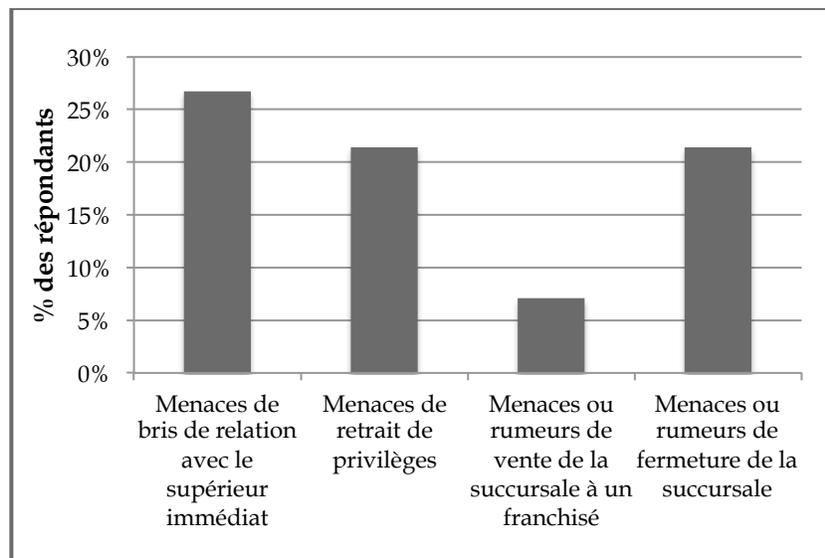
Selon les répondants D et E du service juridique, des représentants de la direction alléguaient que la relation dite « *familiale* » entre employeur et employés deviendrait une relation dite « *d'affaires* » si un syndicat était créé afin de justifier ce retrait de privilèges (entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013). Des menaces plus agressives auraient aussi été promulguées par des représentants de Couche-Tard, telles que des menaces ou rumeurs de vente de la succursale à un franchisé (7,1 % des répondants) et des menaces ou rumeurs de fermeture ou de délocalisation (21,4 % des répondants et 30% pour les répondants travailleurs rencontrés). Près du tiers de nos répondants travailleurs ont donc témoigné que l'employeur aurait laissé planer le doute quant à une possible fermeture de leur succursale si un syndicat était accrédité, puisque celle-ci ne serait pas viable économiquement. Les menaces auraient d'ailleurs été assez répandues dans la succursale d :

« Quand le 2^e a fermé, on a entendu des affaires de Couche-Tard comme quoi nous aussi on était supposé fermer [...] Un moment donné, c'est un livreur qui nous avait dit ça! Il a eu vent de ça, que c'était pour fermer. J'ai trouvé ça "rushant" un petit peu. Le monde venait me voir et j'essayais de les rassurer [...] Qui a lancé la rumeur, on ne le sait pas. Mais il y avait une rumeur et c'était pour faire peur. »

(Entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013)

La figure 4 répertorie les différentes menaces ayant été utilisées selon les répondants.

Figure 4 : Tactique regroupant les types de menaces proférées envers les travailleurs



Certains travailleurs et militants allèguent également qu'ils étaient surveillés ou espionnés (43 % des répondants). En effet, les caméras de surveillance étaient désormais orientées vers les employés à la suite de leur syndicalisation et non vers les clients potentiellement dangereux :

« La caméra a longtemps été axée sur les employés à la suite du dépôt pour la syndicalisation. La caméra était censée pointer les clients pour regarder les

activités suspectes pour le vol. Mais là, elle était pointée vraiment contre les employés [...] Ils ont ajouté aussi le microphone. Dans le bureau, ils peuvent entendre tout ce qui se passe dans le dépanneur. Ils nous surveillent. »

(Entretien avec le salarié No 3 de la succursale a, 27 février 2013)

Un travailleur de la succursale c a également noté une surveillance des employés syndiqués par le bureau-chef qui aurait visionné le travail effectué aux caisses grâce aux caméras :

« Autant que je te disais qu'un des points forts du travail était qu'on nous faisait confiance, autant que là, c'était surveillé à la lettre, vraiment. Le bureau-chef de Laval s'est mis à nous observer par la caméra. Des fois, on recevait des appels du bureau chef pour nous dire "Hey tu n'as pas été faire ça, tu n'as pas...". Ce qui ne c'était jamais fait. Et toutes les caméras autour de la caisse pointent sur nous et non sur les clients. Donc, c'est arrivé à plusieurs reprises qu'il y ait eu des vols, des "hold ups" et on n'a pas pu identifier la personne parce que c'est notre face qu'on voit. Donc c'était vraiment plus zéro confiance envers les employés. »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

La prochaine tactique répertoriée est en lien avec l'intimidation, le harcèlement et le renvoi ou le licenciement (ou les menaces d'y recourir) des militants syndicaux avec un taux d'utilisation de 47 % selon nos répondants. Plus spécifiquement, des renvois de travailleurs en période d'essai auraient été effectués pour créer un plus important taux de roulement (36 % des répondants rencontrés) et ainsi essouffler le noyau syndical :

« C'était souvent les nouveaux parce qu'eux peuvent se permettre de renvoyer les trois mois sans trop avoir de conséquences parce qu'ils justifient comme s'ils ne faisaient pas l'affaire. Ça, c'est la procédure de base, ils renvoient les trois mois. Là il en a deux nouveaux trois mois et on pense qu'il va arriver la même chose. »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

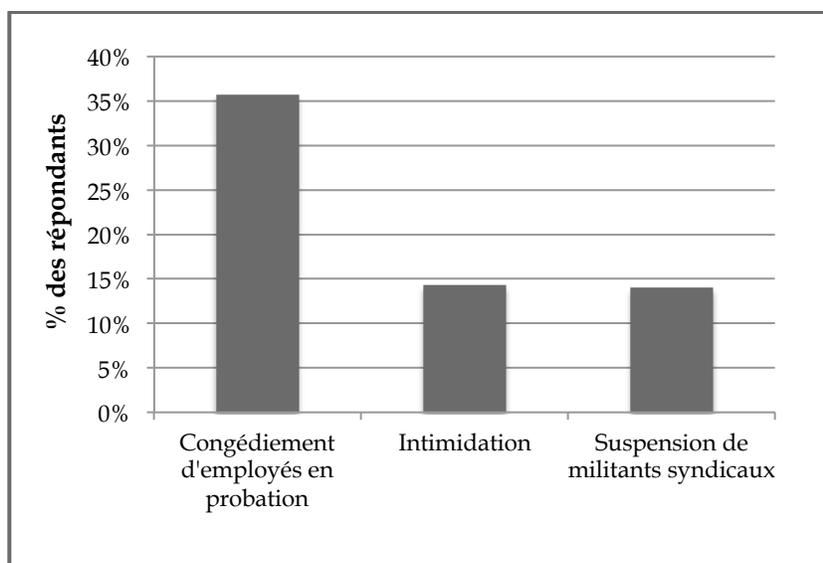
Deux renvois de militants auraient aussi eu lieu, mais ces derniers ont toutefois été réintégrés à la suite des recours et pressions de la CSN (entretien avec le conseiller A du service de syndicalisation, 17 décembre 2012 et 10 janvier 2013). Par exemple, un employé en période d'essai aurait été congédié à la suite de moyens de pression effectués :

« Ils avaient mis un employé dehors parce qu'un moment donné on avait porté un "sticker". L'employé était encore en période d'essai. Le coordonnateur a dit au gérant, tu le mets dehors. Il l'a mis dehors! Le syndicat l'a défendu, on a eu gain de cause et il est revenu à la job. »

(Entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013)

Des suspensions de militants (14 % des répondants) et de l'intimidation (14 % des répondants) auraient aussi eu lieu. La figure suivante résume les composantes de cette tactique qu'est l'intimidation, le harcèlement, le renvoi ou le licenciement (ou les menaces d'y recourir) des militants syndicaux.

Figure 5: Composantes de la tactique: intimidation, harcèlement, renvoi ou licenciement (ou menaces d'y recourir) des militants syndicaux



Une liste noire des militants syndicaux aurait été élaborée selon 10 % des travailleurs rencontrés. En effet, le répondant No 4 témoigne qu'on lui aurait rapporté qu'une note aurait été mise au dossier des travailleurs des deux établissements syndiqués à la suite de leurs fermetures pour éviter qu'ils soient embauchés dans d'autres succursales non syndiquées. Ce répondant a d'ailleurs envoyé des *curriculum vitae* dans d'autres Couche-Tard à la suite de la fermeture de son établissement, sans succès :

« On n'avait aucune fiche à notre dossier, aucun avis, aucune chose pas correcte qui fait qu'un autre Couche-Tard ne nous aurait pas employé [...] Moi et un employé [nom], l'été passé on est allé faire une tournée des Couche-Tard porter des CV en ne disant pas on était qui, en ne disant pas où on avait travaillé, juste pour voir si nous allions être engagé. J'ai passé les entrevues. Les gérants ont dit qu'ils allaient m'appeler, qu'ils étaient très intéressés à m'engager. Quand ils m'ont demandé mes coordonnées, je n'ai plus jamais eu de nouvelles. Ça prouve encore plus et c'est la même chose avec [nom]. »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

Enfin, l'employeur pourrait surveiller plus étroitement ses employés avec l'implantation de politiques à la suite de la syndicalisation pour instaurer un climat de peur. Une politique d'entreprise était déjà instaurée dans la multinationale, mais son application est devenue des plus stricte à la suite de la syndicalisation (71,4 % des répondants) dans le but de monter un dossier disciplinaire envers les salariés (entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013). En d'autres mots, des pratiques pouvant être tolérées avant la syndicalisation ne l'étaient plus à la suite de l'accréditation :

« Leur défense c'était de dire, maintenant qu'il y a un syndicat, je ne peux plus, il faut que je sois "by the book". Avant je tolérais que tu arrives 15 minutes en retard, maintenant je ne peux plus tolérer parce qu'on est dans une relation d'affaires. On n'est plus dans une relation familiale. J'ai le droit. J'ai le droit d'agir comme ça. Tu plus le droit de parler au cellulaire. Avant, il n'y avait pas un historique de sanctions disciplinaires. Je te jure que dans les

établissements syndiqués, ça s'est mis à mouiller solide [sic] [...] "Je vais te faire regretter, tu vas voir que c'était mieux avant". »

(Entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013)

Pour ce qui est des dernières tactiques, deux de celles-ci présentes dans cette typologie n'ont pas été observées par nos répondants : la mise sur pied de comités antisyndicaux et des plaintes déposées par l'acteur patronal pour pratiques déloyales contre le syndicat.

En somme, cette campagne de peur aurait été bien présente lors de la campagne de syndicalisation des Couche-Tard au Québec et les tactiques qui la composent auraient été les plus utilisées par la multinationale selon les données qualitatives recueillies. Par conséquent, nos travaux abondent dans le même sens que la littérature qui, rappelons-le, révèle que cette campagne serait l'une des plus utilisées par les employeurs canadiens et américains (Laroche et al., à paraître).

Tableau 13 : Fréquence d'utilisation de la campagne de peur

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LA CAMPAGNE DE PEUR	(1) Discours devant un auditoire captif;	100 % des répondants
	(2) Réunion en petits groupes;	10 % des répondants travailleurs
	(3) Interrogation des employés;	64,3 % des répondants travailleurs
	(4) Distribuer de la littérature antisyndicale, notamment des pamphlets ou des lettres aux employés;	20 % des répondants de la CSN
	(5) Montrer des vidéos antisyndicales;	60 % des répondants travailleurs

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LA CAMPAGNE DE PEUR (suite)	(6) Menaces envers les militants syndicaux;	60 % des répondants
	(7) Discours devant un auditoire captif;	43 % des répondants
	(8) Intimidation, harcèlement, renvoi ou licenciement (ou les menaces d'y recourir) des militants syndicaux;	47 % des répondants
	(9) Menaces ou rumeurs de fermetures / délocalisation;	30 % des travailleurs répondants
	(10) Mettre sur pied des comités antisyndicaux;	Non observé
	(11) Déposer des plaintes pour pratiques déloyales de relations du travail contre l'acteur syndical;	Non observé
	(12) Faire une liste noire des militants syndicaux;	10 % des travailleurs répondants
	(13) Implantation de politiques à la suite de la syndicalisation pour surveiller plus étroitement les employés (<i>p. ex.</i> la vérification des absences, temps de travail, etc.).	71,4 % des répondants

5.3.2.2 Campagne de blocage

Par l'utilisation de la campagne de blocage, l'employeur vise à mettre des obstacles à la reconnaissance du syndicat (Gall, 2004) et à la conclusion d'une première convention collective (Boivin, 2010). Cette campagne regroupe douze (12) tactiques pouvant être utilisées aux différentes étapes du processus de syndicalisation, que ce soit avant, pendant ou après l'accréditation (voir tableau 14).

La première tactique de blocage est le recours à des consultants ou à des avocats spécialisés dans les techniques d'évitement syndical afin de contrecarrer les campagnes d'organisation des travailleurs ou pour contester les unités d'accréditation (28,6 % des répondants) : « dès le début, ils ont toujours contesté toutes les accréditations »

notamment pour les postes de préposés seniors ou d'assistants-gérants qui sont des postes inclus dans certaines unités d'accréditation selon les descriptions de tâches²⁶ (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 17 décembre 2012). De la documentation antisyndicale aurait aussi été distribuée dans l'une des succursales accréditées pour tenter de contrecarrer le syndicat :

« J'avais deux employés en magasin qui étaient mes oreilles et mes yeux. Il y en avait un qui avait accès au bureau et il avait trouvé un document de révocation de syndicat. »

(Entretien avec le salarié No 10 de la succursale e, 31 octobre 2013)

L'employeur aurait également limité l'accès des lieux de travail aux représentants du syndicat, puisque 40 % des répondants travailleurs admettent que cette tactique aurait été utilisée par des dirigeants patronaux. Par exemple, lors de moyens de pression qui étaient une manifestation extérieure devant une succursale, une employée enceinte n'aurait pu aller à l'intérieur pour utiliser les toilettes, sous prétexte qu'elle ne travaillait pas à ce moment précis :

« [Nom] est enceinte! Vu qu'on était en train de faire une manifestation à l'extérieur, quand elle a voulu rentrer ils n'ont pas voulu. Et il y avait [nom] avec son bébé dans le carrosse. Ils n'ont pas voulu que les deux rentrent. »

(Entretien avec le salarié No 9 de la succursale d, 9 octobre 2013)

Concernant les tactiques de blocage liées à la négociation collective, **seulement dix (10) répondants** ont pu témoigner à cet égard. Ce nombre s'explique par le fait que la

²⁶ Voir à ce propos les décisions rendues par la CRT :

Couche-Tard inc. c. Syndicat régional des travailleuses et travailleurs des Couche-Tard du Cœur du Québec (CSN), 2013 QCCA 1494 (CanLII).

Couche-Tard inc. c. Syndicat régional des travailleuses et travailleurs des Couche-Tard du Cœur du Québec (CSN), 2013 QCCRT 151 (CanLII).

succursale de certains travailleurs rencontrés a fermé avant le début du processus. De ces dix (10) répondants pouvant témoigner, huit (8) estiment que l'employeur négociait de surface ou de mauvaise foi, puisque les pourparlers pouvaient stagner sans toutefois être menés à terme. Le répondant No 9 témoigne de ses perceptions à ce propos :

« Ils veulent rien que de l'obstination. Ils reviennent tout le temps, on dirait qu'ils font de l'Alzheimer et ils recommencent tout le temps la même maudite histoire. Ils ne peuvent pas prendre de décision, il faut qu'ils attendent le grand bureau. »

(Entretien avec le salarié No 9 de la succursale d, 9 octobre 2013)

L'avocat E est aussi d'avis que l'employeur pratiquait une stratégie de négociation de surface :

« Mais c'est en quelque sorte une négociation de face, car rapidement pour ce qui est de Jean-Talon, quand les demandes monétaires sont tombées, la fermeture a été annoncée deux mois et demi plus tard. C'était en lien direct avec leur ligne de pensée principale, celle énoncée par Bouchard : toute forme d'amélioration monétaire est impossible et va conduire à une fermeture. Et il en a fait la démonstration. »

(Entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013)

Dans cette succursale au coin des rues Iberville et Jean-Talon, les clauses normatives avaient été négociées et la fermeture a été annoncée lorsque les pourparlers étaient rendus aux clauses monétaires (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013).

Pour continuer, la tactique d'utiliser des moyens pour bloquer le déroulement de la négociation, par exemple se présenter en retard aux réunions ou limiter les disponibilités pour les rencontres, aurait été utilisée selon quatre (4) des dix (10) répondants pouvant

témoigner du processus de négociation. Pour le répondant A du service de syndicalisation, un « boulet de canon » a été lancé lors des annonces de « franchisation » et a fait stagner le déroulement.

« Ce n'est pas une stratégie qui empêche la syndicalisation, c'est une stratégie qui empêche la négociation [...] qui elle-même fait en sorte que les gens n'ont plus aucun intérêt à se syndiquer, ne voient plus d'intérêts à se syndiquer. »

(Entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013)

Ces propos sont appuyés par le répondant B, conseiller et négociateur à la Fédération du commerce, qui expliqua que les représentants patronaux apparaissaient de bonne foi devant le conciliateur, mais qu'il était difficile de trouver des dates de négociation. Selon lui, le but recherché derrière cette stratégie d'étalement dans le temps des différentes séances était d'avoir accès au deuxième délai²⁷ :

« Un coup que l'accréditation est faite, s'il n'y a pas de convention collective après douze mois, le délai de révocation rouvre [...] Ils ont de la difficulté à obtenir des dates de négociation, ce qui fait que leur but a toujours été d'étirer jusqu'au deuxième délai. »

(Entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013)

Unaniment, les répondants salariés de la CSN rencontrés ont souligné que le facteur temps et les tactiques reliées à ce facteur étaient utilisés et contrôlés par l'employeur. Assurément, « le meilleur ami d'une compagnie antisyndicale, c'est le temps » (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013). L'utilisation de ce facteur aurait

²⁷ **Note explicative** : Selon l'article 41 du *Code du travail* québécois, l'employeur peut faire une demande de révocation de l'accréditation syndicale à la CRT si une convention collective (C.C.) n'est pas conclue douze mois après l'accréditation. Un vote sur le caractère représentatif sera alors effectué et le syndicat peut être dissous s'il n'obtient pas de majorité absolue, soit 50%+1 des travailleurs de l'unité d'accréditation.

été en symbiose avec la stratégie de roulement d'employés et d'essoufflement des travailleurs accrédités pour ultimement diminuer le nombre de militants syndicaux présents dans la succursale. Pour reprendre les mots du conseiller C, « *ils vident l'accréditation* » pour en arriver au vote du deuxième délai et tenter de le faire échouer (entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013). Le conseiller de la Fédération du commerce illustra ses propos par l'exemple de tactiques utilisées qui, selon lui, pourraient faire échouer un possible vote de révocation tels que d'ajouter du personnel à l'horaire sans qu'ils n'aient travaillés dans l'établissement en question (36 % des répondants) ou d'embaucher des nouveaux employés antisyndicaux en questionnant notamment leur opinion sur le syndicalisme lors de l'entrevue (50 % des répondants) (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013) :

« Donc il faut qu'ils provoquent un roulement. Ils donnent des avis disciplinaires comme j'ai dit, ils dénigrent des employés alors qu'auparavant ils étaient bons. Les préposés seniors, ils peuvent leur enlever leur poste. Toutes des tactiques où ils rabaisent les employés pour qu'ils s'en aillent. Déjà, il y a un taux de roulement assez important dans ce genre d'entreprise. Beaucoup d'étudiants, etc. C'est normal, toutes les années il y a du monde qui part et vient. Mais là ils accélèrent ça. Ce qui fait que ceux qui ont signé des cartes, ils s'en vont. Ils en réembauchent en étant certains que les personnes qu'ils embauchent ne soient pas pour le syndicat, ils posent la question en entrevue. Et idéalement, si ça peut être des amis ou de la famille du gérant ou du coordonnateur pour être certain de leur fidélité, ils les prennent. »

(Entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013)

Un dernier indicateur a pu être mesuré lors de nos analyses qualitatives. Des menaces de fermeture de succursales auraient été mises à exécution puisqu'au total deux (2) succursales ont fermé leurs portes à la suite de leur accréditation syndicale occasionnant la perte de 24 emplois. La première était celle au coin des rues St-Denis et Beaubien à Montréal. Cette fermeture a eu lieu dans la nuit du 6 avril 2011 sans qu'il y ait avertissement préalable de la part de la direction de Couche-Tard (entretien avec le conseiller A du service de syndicalisation, 17 décembre 2012). Au moment de l'annonce,

il n'y avait qu'un seul salarié en fonction qui a dû quitter la succursale immédiatement (entretien avec l'avocat d du service juridique, 18 décembre 2013). Le répondant No 4 explique :

« Notre fermeture, ça l'a "fessé" [sic] Surtout que ça l'a été sauvage [sic] à minuit le soir. Sérieux, fais-moi accroire que ça ne pouvait pas attendre au lendemain matin, que c'est vraiment parce qu'on faisait faillite au point de ne pas finir la nuit [sic]! Arrête! »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

C'est de manière semblable que les employés de la succursale montréalaise au coin des rues Iberville et Jean-Talon ont appris la nouvelle. Le 15 septembre vers 17 h 30, le coordonnateur a avisé les trois salariés en fonction qu'ils avaient deux minutes pour récupérer leurs effets personnels et quitter les lieux, puisque le magasin fermait pour raisons économiques (entretien avec l'avocat d du service juridique, 18 décembre 2013). Tout comme la première succursale, cette annonce aurait été abrupte et sans avertissement surprenant les employés qui ne s'attendaient pas d'une telle action (entretien avec l'avocat d du service juridique, 18 décembre 2013). Cette tactique serait celle ayant eu un important impact négatif sur la campagne de syndicalisation et aurait instauré un climat de peur auprès des travailleurs d'autres établissements désirant former un syndicat :

« Ça a vraiment fait peur aux employés d'autres Couche-Tard [la première fermeture]. Du jour au lendemain, la CSN arrêta de recevoir des appels ou quand ils en recevaient, c'était très isolé. Les gens avaient très peur. Ce qui s'est passé après à Iberville et Jean-Talon [la deuxième fermeture], je crois que c'est en septembre, ça a encore plus renforcé cette peur-là. »

(Entretien avec le salarié No 6 de la succursale c, 19 mars 2013)

Les effets résultant de ces fermetures seront toutefois approfondis lors de l'analyse de l'effet d'entraînement présent dans la section 5.5.2 *Notre proposition de recherche spécifique*.

Dans un autre ordre d'idées, l'utilisation de moyens administratifs comme les objections ou les demandes de reports pour imposer des délais pour tenir le vote d'accréditation est une tactique qui n'aurait pas été mobilisée. Un vote d'accréditation à scrutin secret sera ordonné lorsqu'il y a un accord sur l'unité visée entre l'employeur et l'association et qu'il y a entre 35 % et 50 % des travailleurs de l'unité d'accréditation visée qui ont signé leur carte d'adhésion pour devenir membre du syndicat²⁸. Or, toutes les succursales de Couche-Tard accréditées avaient minimalement la majorité absolue (50 % plus 1 des travailleurs de l'unité d'accréditation) donc leur accréditation s'est faite « sur-le-champ » rendant cette tactique non applicable.

Finalement, c'est dans cette campagne de blocage que le plus grand nombre de tactiques répertoriées dans la typologie Laroche et al. (à paraître) n'ont pas été observées par les répondants rencontrés (diviser le comité syndical de négociation, organiser des campagnes de désaccréditation, utiliser des pétitions provenant des employés dans le but de s'opposer à la syndicalisation, utiliser de la sous-traitance pour diviser l'unité d'accréditation, inciter les salariés à démissionner du syndicat avant le dépôt de la requête en accréditation ou de refuser d'obtempérer avec les représentants syndicaux). Également, la tactique de négociation dure n'aurait pas été observée, malgré le fait que 80 % des répondants pouvant témoigner du déroulement de la négociation considéraient que l'employeur usait de négociation de surface. Le répondant B de la Fédération du commerce de la CSN explique que ce contraste est en lien avec la stratégie de Couche-Tard d'arriver au vote de deuxième délai, c'est pourquoi l'employeur pouvait paraître de bonne foi et ouvert à la discussion devant un conciliateur :

²⁸ Art 28b : *Si l'agent de relations du travail constate qu'il y a accord entre l'employeur et l'association sur l'unité de négociation et sur les personnes qu'elle vise et qu'il y a entre 35% et 50% des salariés dans cette unité qui sont membres de l'association de salariés, il procède au scrutin pour s'assurer du caractère représentatif de cette dernière. Il accrédite l'association si elle obtient la majorité absolue des voix des salariés compris dans l'unité de négociation [...] (art 28b, C.t.).*

« Donc, c'est là-dessus [le délai de révocation] principalement qu'ils se sont enlignés. Ce qui fait qu'en négociation, ils ont apparence de bonne foi. Ils voulaient discuter, c'était des longues discussions. Chaque virgule, chaque point, chaque clause, ça prenait un temps fou par rapport à toutes les autres négociations que j'ai faites. Mais devant un conciliateur, ils apparaissent quand même de bonne foi. »

(Entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013)

On retient de la littérature que la négociation dure peut être liée à des demandes de concessions importantes (Barbash, 1987; Bronfenbrenner & Juravich, 1994). Dans cette situation de négociation de première convention collective, ces demandes de concessions ne sont pas applicables, ce qui pourrait être un élément expliquant cette absence d'observation par le fait même.

Tableau 14 : Fréquence d'utilisation de la campagne de blocage

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LA CAMPAGNE DE BLOCCAGE	(1) Recours à des consultants ou à des avocats spécialisés dans les techniques d'évitement syndical afin de contrecarrer les campagnes d'organisation des travailleurs ou pour contester les unités d'accréditation;	28,6 % des répondants
	(2) Utiliser des moyens administratifs comme les objections ou les demandes de reports pour imposer des délais pour tenir le vote d'accréditation;	N/A
	(3) Inciter à la démission des salariés du syndicat avant le dépôt de la requête en accréditation;	Non observé
	(4) Utiliser des pétitions provenant des employés dans le but de s'opposer à la syndicalisation;	Non observé
	(5) Utiliser la sous-traitance pour diviser l'unité d'accréditation;	Non observé
	(6) Refuser d'obtempérer avec les représentants syndicaux : en refusant de répondre aux lettres du syndicat, de participer aux réunions ou de répondre à des requêtes d'information;	Non observé

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LA CAMPAGNE DE BLOCCAGE (suite)	(7) Les employeurs peuvent limiter l'accès aux représentants du syndicat au lieu de travail ou encore la capacité des militants à solliciter les travailleurs;	40 % des travailleurs répondants
	(8) Négociation de surface ou négociation de mauvaise foi;	8 répondants sur 10 pouvant témoigner à ce propos
	(9) Utilisation de moyens pour stagner le déroulement de la négociation (p. ex. se présenter en retard aux réunions, limiter leurs disponibilités pour les rencontres, etc.);	4 répondants sur 10 pouvant témoigner à ce propos
	(10) Négociation dure;	Non observé
	(11) Diviser le comité syndical de négociation;	Non observé
	(12) Organiser des campagnes de désaccréditation;	Non observé
	(13) Fermeture de l'établissement accrédité.	Deux succursales fermées

5.3.3 Stratégies antisyndicales hors typologie

La typologie de Laroche et al. (à paraître) rassemble une variété de stratégies antisyndicales les plus souvent utilisées par le patronat. Somme toute, celle-ci n'est pas exclusive puisque le potentiel créateur de l'employeur peut être assez diversifié pour substituer ou supprimer cette tierce partie représentant les salariés. Des présumées stratégies utilisées par Couche-Tard, telles que perçues par les répondants syndicaux, permettent d'enrichir cette typologie.

Premièrement, une tactique qui aurait été assez présente serait de la désinformation par les dirigeants patronaux. C'est ce que nous révèlent 90 % des répondants travailleurs soutenant que certaines informations mensongères pouvaient être propagées :

« Ils nous ont parlé beaucoup de l'alourdissement des conditions [...] Ils nous faisaient accroire : "vous savez, vous ne pourrez plus parler comme ça à votre gérant! Aller demander un congé comme ça à votre gérant, vous ne pourrez pas

le faire. Il va falloir que vous fassiez une demande écrite au syndicat. Puis le syndicat, ça va être compliqué, peut-être que vous ne l'aurez pas. Là c'est simple! Vous faites juste entrer dans le bureau et le demander. Les procédures vont être super compliquées" Et ça, ils nous l'ont dit »

(Entretien avec le salarié No 5 de la succursale c, 14 mars 2013)

Qui plus est, de la désinformation aurait été faite auprès des clients où des représentants patronaux prétextaient que la nouvelle présence syndicale mettait la succursale dans une situation précaire pouvant conduire à une possible fermeture :

« Mais il y a aussi de la désinformation. C'est sûr que ça suscite l'intérêt des clients vu que ça l'a passé dans les journaux. Les clients viennent demander de l'information, si on est syndiqué et tout. C'est là qu'il y a beaucoup de désinformation. Le gérant n'a pas peur de dire : "Si on continue de même on va fermer! Qu'on n'atteignait pas nos budgets, qu'on ne faisait pas assez d'argent" devant les clients! C'est considéré comme un acte antisyndical, mais bref. »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

Ces tactiques liées à la propagation d'informations mensongères seraient répertoriées dans la campagne de peur de la typologie des auteurs Laroche et al. (à paraître) puisque son utilisation viserait à décourager les employés de supporter le syndicat en instaurant un tel climat de peur.

Deuxièmement, la direction aurait opté pour une stratégie d'isolement des travailleurs syndiqués selon 29 % des répondants rencontrés en retirant les coordonnées d'autres établissements et en retirant la possibilité d'effectuer des quarts de travail dans d'autres succursales à la suite de l'accréditation. Selon le répondant No 1, la direction voulait éviter que les travailleurs syndiqués « contaminent » les travailleurs non syndiqués (entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012). Ce cumul d'heures

dans deux différentes succursales pouvait s'avérer nécessaire pour certains travailleurs qui avaient ainsi accès à 40h de travail par semaine :

« Ils veulent vraiment isoler les dépanneurs. Ils nous empêchent de travailler ailleurs parce qu'on est syndiqués. Moi je suis allé travailler dans plusieurs dépanneurs. J'y allais souvent, j'aidais. D'autres employés réussissaient à avoir leur 40h en allant travailler ailleurs parce qu'ils offraient des heures ailleurs. Quand on a été syndiqué, plus le droit! On a une maladie contagieuse alors pour ne pas contaminer les autres. Ça l'a été dit formellement à certains employés [...] On avait des numéros de téléphone d'autres magasins pour demander de l'aide ou des remplacements. On nous a coupé tout ça. On isole complètement notre magasin, on ne peut plus aller travailler ailleurs et ils ne peuvent plus travailler ici. »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

L'isolement des travailleurs ayant une fibre syndicale se serait étendu aux travailleurs des succursales fermées, puisqu'ils n'auraient pas été relocalisés à la suite de la perte de leur emploi :

« Ça faisait 3 ans et plus qu'on travaillait à ce même Couche-Tard, et il n'y en a pas un qui a été relocalisé [...] On n'avait aucune fiche à notre dossier, aucun avis, aucune chose pas correcte qui fait qu'un autre Couche-Tard ne nous aurait pas employés [...] Et deux de nos employés, [nom] et [nom], travaillaient dans un Couche-Tard avant d'arriver à celui de St-Denis et Beaubien que je te parle. Le dépanneur a fermé, ils ont été avertis d'avance et ils ont été relocalisés. Mais pourquoi ils ont été relocalisés une fois et non deux? C'est vraiment à partir du moment où on était syndiqués, ils ne nous ont plus relocalisés. »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

Cette tactique pourrait être classifiée dans la campagne de peur puisqu'il pourrait s'agir de représailles afin de faire regretter aux employés d'avoir signé leur carte d'adhésion syndicale.

La troisième tactique hors typologie reflète la volonté patronale de créer un roulement d'employés au sein de ses succursales (53 % des répondants). Celle-ci serait en symbiose avec la stratégie d'essoufflement des travailleurs pour ultimement avoir accès à la demande de révocation de l'accréditation et au vote du deuxième délai, tel que soutenu notamment par le conseiller B de la Fédération du commerce. De manière spécifiquement, près de 36 % des répondants sont d'avis qu'il y aurait eu ajout d'employés fictifs à l'horaire de travail pour gonfler le nombre d'employés de l'établissement après leur accréditation. Par ailleurs, suite au déploiement de la campagne CSN, l'employeur aurait évité de recruter des employés pro-syndicaux en questionnant les candidats lors de leur entrevue d'embauche cherchant à connaître leur opinion du syndicalisme (50 % des répondants).

Cette tactique pourrait être classée dans la campagne de blocage de la typologie Laroche et al. (à paraître) puisque celle-ci viserait à mettre des obstacles à la reconnaissance du syndicat en essayant notamment de noyer le nœud syndical.

Tableau 15 : Fréquence d'utilisation des stratégies antisyndicales hors typologie

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LES STRATÉGIES HORS TYPOLOGIE	(1) Désinformation quant à l'accréditation syndicale;	90 % des répondants travailleurs
	(2) Isolation des travailleurs syndiqués ou militants syndicaux;	29 % des répondants
	(3) Tentatives de créer un roulement d'employés.	53 % des répondants

5.4 - LA VARIABLE DÉPENDANTE : LES EFFETS DES STRATÉGIES PATRONALES ANTISYNDICALES

Notre variable dépendante a été classifiée selon les travaux de Slinn (2008b) et répertoriée en trois différentes composantes : les effets sur les intérêts individuels, les effets sur les intérêts collectifs et les effets sur les intérêts du syndicat. À leur tour, ces composantes ont été simplifiées en indicateurs pour en permettre la mesure.

5.4.1 Les effets sur les intérêts individuels

Dans ses travaux, Slinn (2008b) définit la notion d'intérêts individuels comme étant l'intérêt substantiel que chaque employé a envers son travail, notamment le lieu et le contenu de celui-ci, comme les conditions de travail, la rémunération et l'environnement physique et social.

Ces intérêts seront affectés notamment par un encadrement plus restrictif de la part de l'employeur des conditions et de l'environnement de travail de ses subordonnés. Le premier indicateur serait une plus forte discipline à laquelle les employés peuvent faire face. Près de 72 % des répondants rencontrés ont ressenti ce resserrement principalement avec l'application stricte de la politique Couche-Tard et en ne tolérant plus certaines pratiques passées. Au moindre manquement, un avis disciplinaire pouvait être remis pour le non-respect de la politique, même si ce manquement avait toujours été toléré avant la syndicalisation. Selon l'intervenant B de la Fédération du commerce, cette tactique aurait pour but d'essouffler les travailleurs et ainsi créer un roulement :

« Ça veut dire d'écoeurer [sic] le monde pour qu'ils démissionnent, leur donner des mesures disciplinaires à toutes les occasions qu'ils peuvent. Ce qui était toléré avant ne l'est plus à partir de l'accréditation. Donc sur papier, ils peuvent dire il [un employé] n'a pas respecté les normes ou il a dépassé sa pause. Il y a toujours des petits motifs qu'ils peuvent dire devant la CRT "non non ce n'est

pas à cause de la syndicalisation". Mais tout ce qui était toléré depuis des années devient extrêmement strict. »

(Entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013)

La surveillance par des représentants de l'employeur aurait également été accrue suite à l'accréditation syndicale (50 % des répondants travailleurs). Les vérifications et les visites du coordonnateur de secteur auraient été plus nombreuses (entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012) et les caméras étaient désormais orientées vers les employés à la suite de la syndicalisation (entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013). À ce sujet, cinq répondants travailleurs ont témoigné que leur supérieur visionnait les enregistrements de la veille pour s'assurer que le travail avait été fait adéquatement, ce qui n'était pas une pratique avant la syndicalisation :

« Depuis qu'on est syndiqué, il y a beaucoup plus de vérifications. On vérifie tous nos dépôts, tous nos "canceled". On vérifie sur les caméras tous les rapports d'événements. Un rapport d'événement c'est d'ouvrir la caisse, des choses de même. Ça, ça peut être très long! C'est quelque chose qui n'était pas fait. »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

Dans la même lignée, 60 % des répondants ont perçu une forme d'intimidation ou de menaces et ce taux grimpe à 80 % pour les répondants travailleurs rencontrés. Cette tactique antisyndicale pouvait prendre plusieurs formes, notamment des menaces ou rumeurs de fermeture du magasin si un syndicat était accrédité (30% pour les répondants travailleurs) ainsi que des menaces ou rumeurs de vente de la succursale à un franchisé (7,1 % des répondants), bien que toutes les succursales syndiquées ont été franchisées avant l'entente de principe (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013). Ces menaces auraient créé un climat d'incertitude dans certaines succursales :

« C'était la fois qu'ils parlaient qu'ils étaient pour vendre le dépanneur. C'était la panique générale [...] Quand un moment donné, il y avait moi et [nom] et ils nous ont fait rentrer dans le bureau puis ils ont dit à 2 employés comme quoi le dépanneur avait été vendu. Puis avez-vous des questions? Les employés demandaient si c'était à cause du syndicat "on ne peut pas répondre là-dessus!". Ils lassaient le doute dans la tête de l'employé. »

(Entretien avec le salarié No 9 de la succursale d, 9 octobre 2013)

Des menaces de retrait de privilèges, tel que le retrait de rabais employés, auraient également été émises (21,4 % des répondants). Aussi, 14 % des répondants rencontrés considèrent que leurs collègues ou eux-mêmes auraient été victimes d'intimidation, par exemple avec une suspension considérée injustifiée du président d'un syndicat local, ce qui serait un moyen pour renforcer le climat de peur auprès des travailleurs de l'établissement selon le répondant No 8 :

« Habituellement, c'est trois avis et après tu es suspendu. Mais là non [...] La suspension de [nom] a été après qu'on ait été syndiqué. Il [le gérant] n'a pas donné d'avis. Il [le gérant] a donné ça, c'est un avis et suspension en même temps [...] Moi je dis qu'en le suspendant comme ça, ce qu'ils ont voulu faire, c'est d'essayer de faire peur [...] Ils ont voulu faire peur aux autres. »

(Entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013)

Dans un autre ordre d'idée, nous observons que les employés seraient plus susceptibles de recevoir des mesures disciplinaires (57 % des répondants rencontrés). La majorité des travailleurs auraient donc perçu une augmentation du nombre de ces mesures afin de monter un dossier pour ultimement justifier le congédiement :

« Pour le reste c'était une stratégie de monter des dossiers. Un grand classique. Des mesures disciplinaires super détaillées, des reproches des plus anodins aux

plus importants. Manifestement, on montait des dossiers pour vider les unités et faire un "turn over" de la main-d'œuvre. »

(Entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013)

Une diminution de l'autonomie au travail aurait aussi été perçue par 36 % des répondants rencontrés, que ce soit envers leurs collègues ou envers eux. Un travailleur était chargé de donner de la formation aux nouveaux employés et avait une prime salariale reliée à cette tâche. Cet employé avait participé à la campagne syndicale et à la sollicitation avec la signature des cartes d'adhésion. Après la campagne, la tâche de formation lui aurait été retirée en conservant toutefois la prime associée à ladite tâche (entretien avec le salarié No 9 de la succursale d, 9 octobre 2013). De plus, selon le répondant A, un travailleur qui était préposé senior avec certaines tâches à effectuer pour épauler la gérance se serait vu retirer littéralement les clés du bureau après leur accréditation syndicale. Il n'avait plus accès à certaines informations nouvellement dites confidentielles et n'effectuait plus les tâches de bureau, mais conservait tout de même la prime salariale reliée au poste de préposé senior :

« Moi j'ai vu mes conditions restreindre. Ils m'ont enlevé mes clés carrément. Je n'ai plus accès au bureau, je n'ai plus accès au local des canettes par exemple. Dans le fond, je suis redevenu un employé normal [...] en gardant mon salaire. »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

Par ailleurs, selon 47 % des répondants rencontrés, les employés pouvaient être congédiés ou menacés de l'être s'attaquant ainsi aux effets sur les intérêts individuels. Deux (2) renvois de militants ont été effectués, lesquels ont été réintégrés dans leur fonction à la suite des pressions de la CSN et des recours juridiques (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 2 décembre 2013) et plusieurs renvois de travailleurs en

période d'essai ont aussi été effectués, visant à créer un plus important taux de roulement et ainsi essouffler le noyau syndical (36 % des répondants) :

« Ils ont congédié beaucoup de monde, comme je te disais, au moins une bonne quinzaine de personnes. Il y a eu beaucoup de congédiements que ça faisait trois mois qu'ils étaient là, avant leur période d'essai. Dès qu'ils voyaient que j'étais en contact avec un employé, pas longtemps après ils le congédiaient. »

(Entretien avec le salarié No 10 de la succursale e, 31 octobre 2013)

Un effet sur les intérêts individuels qui n'avait pas été inclus dans nos indicateurs a été constaté lors de l'analyse de nos données qualitatives. Nous considérons pertinent d'ajouter des possibles démissions de salariés à la suite de l'utilisation de stratégies antisyndicales. En effet, que ce soit lors de la campagne ou après l'accréditation, 50 % des intervenants rencontrés estiment qu'il y aurait eu des démissions, principalement causées par l'ambiance de travail plutôt lourde ou par les pressions mises par les dirigeants patronaux :

« En gros, il y a beaucoup de monde qui est parti parce qu'ils ne voulaient pas se faire écœurer [sic] pour le salaire minimum, surtout à Montréal. Le monde ils veulent se battre, mais si ça commence à affecter le niveau personnel et de se faire dénigrer, ça commence à être désagréable et ça ne leur tente pas. Ils quittent de leur propre chef [sic]. »

(Entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013)

De plus, le sentiment de peur bien ancré à la suite de l'utilisation de certaines tactiques aurait aussi provoqué des démissions auprès de certains travailleurs :

« Pour d'autres succursales, j'ai entendu dire qu'il en avait beaucoup qu'ils avaient peur. Qu'il y a des gens qui appelaient [répondant A] pour s'informer,

mais qu'ils avaient tellement peur, qu'ils avaient tellement la chienne [sic] que quelques jours après ils démissionnaient. »

(Entretien avec le salarié No 6 de la succursale c, 19 mars 2013)

Le répondant No 9, qui est membre de l'exécutif de la succursale d, a admis que cette campagne aurait épuisé sa volonté de militer et qu'il voulait démissionner de son poste chez Couche-Tard dès qu'une convention collective serait signée. Cet épuisement serait le fruit de la pression mise par les dirigeants patronaux et par les collègues plus antisyndicaux. Dans son témoignage, il explique que la grogne des membres viendrait du fait qu'aucune convention collective ne régissait leurs conditions de travail après plus de 18 mois suivant l'accréditation et paiement de cotisations syndicales. Il est intéressant de noter que ce répondant a été impliqué lors de la campagne d'organisation syndicale et qu'il est membre de l'exécutif de son syndicat local :

« On bâche. On bâche pour arriver et aider les employés, mais on mange de la colle par l'employeur [sic], on mange de la colle par les employés [sic], et toi tu es là et tu as le goût de te battre, de te battre, mais on est en train de se brûler [sic] [...] Tu ne peux pas aller chercher de l'aide nulle part. Moi je leur dis, dépêchez-vous il faut que quelque chose se fasse parce que moi après ça, ciao bye je "décalisse" [sic] de la job parce que moi je ne suis plus capable! »

(Entretien avec le salarié No 9 de la succursale d, 9 octobre 2013)

En définitive, l'essoufflement provoqué par le facteur temps et l'utilisation des stratégies antisyndicales auraient été assez présents auprès des travailleurs et militants syndicaux et les effets sur les intérêts individuels auraient été bien ressentis. Ces effets pouvaient se concrétiser par différentes pressions que les travailleurs et militants pouvaient subir. Le tableau 16 se veut une synthèse des différents effets individuels qui ont été ressentis par les travailleurs et militants durant toute cette campagne.

Tableau 16 : Fréquence des effets sur les intérêts individuels

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LES EFFETS SUR LES INTÉRÊTS INDIVIDUELS	(1) Les employés font face à une plus forte discipline;	72 % des répondants
	(2) Les employés sont susceptibles d'une surveillance accrue de la part de l'employeur;	50 % des répondants travailleurs
	(3) Les employés peuvent être victimes d'intimidation ou de menaces;	80 % des répondants travailleurs
	(4) Les employés sont plus susceptibles de recevoir des mesures disciplinaires;	57 % des répondants
	(5) L'autonomie au travail pourrait se voir diminuer;	36 % des répondants
	(6) Les employés peuvent être congédiés ou menacés de l'être;	47 % des répondants
	AJOUT : Démissions de salariés à la suite de la campagne syndicale.	50 % des répondants

5.4.2 Les effets sur les intérêts collectifs

Les intérêts collectifs se définissent par l'intérêt de s'engager dans une action collective pour exprimer librement son opinion et ainsi voter en faveur ou en défaveur d'une association syndicale (Slinn, 2008b).

Les effets sur les intérêts collectifs consistent tout d'abord en une diminution de la propension syndicale **au sein de l'établissement visé** par l'utilisation de stratégies antisyndicales, diminution ayant été ressentie par 10 % des répondants travailleurs. Ces effets sur les intérêts collectifs peuvent également être liés à une diminution de la solidarité envers les travailleurs désirant former une association, donc **avant l'accréditation syndicale** (7 % des répondants). Même si ces taux peuvent sembler incongrus, ils s'expliquent néanmoins par deux éléments majeurs : d'une part par la forte

mobilisation et détermination des travailleurs à s'organiser dans leur établissement (entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013) et par le fait que certains travailleurs n'avaient tout simplement pas ou peu eu d'échos de la présumée utilisation des tactiques antisyndicales dans les autres succursales syndiquées de Couche-Tard (entretien avec le salarié No 3 de la succursale a, 27 février 2013). Il ne faut donc pas se surprendre de tels résultats. Cependant, il est à noter que ces taux grimpent de manière importante **une fois l'accréditation syndicale obtenue**. En effet, 43 % de nos répondants ont constaté une diminution du support des travailleurs envers le syndicat **après leur accréditation**, diminution pouvant être liée à la stratégie de contrôler le facteur temps, comme d'étirer les négociations, amenant un certain essoufflement chez les membres :

« Deux ans à payer des cotisations sans convention collective, ça use [sic]. La tactique d'étirer le plus possible et toutes les tactiques pour étirer, oui ça l'a un effet sur la mobilisation. Plus le goût de mettre de temps, plus le goût de mettre de l'énergie. Il y en a qui ont mis beaucoup au début, mais que là ils sont fatigués, car ils ne voient pas le résultat. On ne peut pas dire que ça ne va pas être réversible le jour qu'on va avoir une convention, mais c'est certain que la tactique, elle marche! »

(Entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013)

Le répondant travailleur No 8, membre de l'exécutif de son syndicat local, a vécu cette lassitude de la part de travailleurs membres. Il témoigna que certains collègues étaient en faveur du syndicat, mais auraient changé leur fusil d'épaule et n'étaient plus solidaires envers leur association parce qu'ils n'avaient toujours pas de convention collective près de deux ans suivant l'accréditation de leur établissement. Un « gang » se serait formé et aurait menacé de faire tomber le syndicat :

« Ça prend trop de temps. Ils pensaient que ça se réglerait de même! Mais lui [le nouveau propriétaire de la franchise] a demandé d'aller devant la CRT. Qu'est-ce que tu penses, ça retarde encore, ça prolonge encore. Ils savent que le monde va se tanner. C'est certain qu'ils doivent le savoir dans le bureau. D'après moi en tout cas. Il en avait qui étaient avec nous et qui se sont virés contre nous [...]

C'était du monde très solidaire avec nous. Mais ils n'arrêtent pas de le dire. On paie du syndicat, c'est plate, mais pour nous aussi c'est la même chose. Moi en plus, je me fais "tapper" [sic] sur la tête! Depuis que je leur ai dit ça, je pense que c'est moins pire. Moi aussi je suis employée comme eux autres. Ce n'est pas parce que je fréquente le syndicat que ça leur donne le droit de me chialer [sic] après et de m'envoyer toute sorte d'affaires. Ce n'est pas la faute à moi quand même! La réponse que j'ai dite un moment donné c'est "tu l'as signé ta 'maususse' de carte, vis avec et gères ça [sic]! Tu n'as pas le choix, fait comme moi" [...] Ce n'est pas généralisé, mais il en a une couple, une petite gang s'est formée. Ils ont même dit un moment donné qu'ils voulaient faire tomber le syndicat parce qu'ils étaient tannés. Je leur ai dit : "faites-le tomber, on est tous dehors demain matin"!»

(Entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013)

Qui plus est, lorsqu'on s'attarde à la propension syndicale **au sein d'autres établissements**, 64 % des répondants ont constaté une diminution de celle-ci engendrant un effet d'entraînement, et ce, malgré le fait que certains travailleurs n'avaient pas ou peu eu d'échos de la présumée utilisation des stratégies antisyndicales dans les établissements syndiqués (entretien avec le salarié No 3 de la succursale a, 27 février 2013). Cette diminution a principalement été ressentie par nos répondants après les fermetures des deux succursales accréditées. Dès lors, un message a été envoyé aux travailleurs ancrant un climat de peur et diminuant la propension syndicale d'autres établissements (cet effet d'entraînement est approfondi dans la section 5.5.2 *Notre proposition de recherche spécifique*) :

« Le message le plus fort que Couche-Tard a réussi à envoyer et qui est encore dans l'imaginaire collectif c'est que si tu te syndiques, on ferme le Couche-Tard [...] Même les clients qui viennent : "ah vous êtes syndiqués, vous allez fermer". C'est le message le plus fort que Couche-Tard a passé. Je ne sais pas comment ils ont arrangé leur stratégie "marketing", mais ça l'a resté! »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

Cette diminution de la solidarité envers le syndicat **après l'accréditation** et cette diminution de la **propension syndicale d'autres succursales** pourraient résulter du sentiment de peur que l'employeur a su instaurer selon 86 % des répondants rencontrés à la suite de l'utilisation des nombreuses tactiques antisyndicales. L'élément principal relié à ce sentiment était en lien avec la peur des travailleurs de perdre leur emploi par congédiement ou par la fermeture du magasin s'ils participaient à la création d'un syndicat dans leur succursale. Ainsi, certains travailleurs désiraient former un syndicat et ont signé leur carte d'adhésion, mais ne voulaient pas être proactifs et faire de la sollicitation auprès d'autres travailleurs :

« Les deux autres employés étaient prêts à signer leur carte, mais ne voulaient pas faire partie de la direction. Ils ne voulaient rien savoir de faire signer des cartes ou quoi que ce soit, ils avaient peur pour leur job [...] Il y en avait qui savaient qu'on voulait se syndiquer et qui n'ont pas signé leur carte, mais ils ne nous ont pas vendus. Ça l'a été très bien. Ces personnes-là auraient pu nous vendre, mais ils ne l'ont pas fait. »

(Entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013)

Par ailleurs, le répondant C du service de syndicalisation est d'avis que ce sentiment de peur fondé et généralisé s'étend au-delà du milieu de travail où l'employeur utilise des stratégies antisyndicales, certains pouvaient en effet craindre que l'employeur leur fasse une mauvaise réputation de sorte qu'ils ne puissent pas se retrouver un autre emploi :

« Pour eux [les travailleurs] ils ont tout à perdre. La peur de ne pas se replacer, la peur de ne pas retrouver un autre emploi. La peur que leur employeur leur fasse une mauvaise réputation par la suite. Même à Montréal! On peut comprendre à Natashquan. C'est les mêmes effets [...] La preuve : ici à la syndicalisation, c'est énormément les arguments qui sont utilisés. Quand on fait un maraudage, ils [les autres syndicats] n'utilisent pas les gains des dernières années des travailleurs ou les bons coups, c'est des campagnes de peur systématiques. Puis malheureusement, chez les travailleurs québécois, ça

fonctionne. Et je suis persuadé que ça fonctionne auprès des travailleurs de l'Amérique du Nord. »

(Entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013)

La peur de voir leurs conditions de travail modifiées est un autre élément qui aurait favorisé ce sentiment auprès de certains travailleurs. Aux dires du répondant B de la Fédération du commerce, des salariés s'intéressant au syndicat pouvaient se voir retirer 20 heures de travail à leur horaire la semaine suivante, ce qui était inhabituel avant la menace de présence syndicale (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013).

Le dernier indicateur de cette composante est le sentiment de risque dans l'établissement. Cet indicateur n'a pas été observé, puisque la campagne syndicale s'est déroulée dans une courte période de temps dans toutes les succursales. Le risque associé à la création d'une association n'a donc pas été ressenti par les intervenants rencontrés.

Tout bien considéré, nous constatons que la campagne de peur déployée, que ce soit avant ou après l'accréditation, a été utilisée dans le cas étudié et aurait des effets sur les intérêts collectifs, notamment en entretenant la peur des employés de voir leurs chances de se repositionner sur le marché du travail diminuées (entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013). Cette peur se propagerait certes dans les autres établissements non syndiqués pour ainsi inhiber la propension de ces travailleurs envers la syndicalisation (entretien avec le salarié No 3 de la succursale a, 27 février 2013).

Tableau 17 : Fréquence des effets sur les intérêts collectifs

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LES EFFETS SUR LES INTÉRÊTS COLLECTIFS	(1) Diminution de la propension à se syndiquer au sein de l'établissement;	10 % des répondants travailleurs
	(2) Diminution de la propension à se syndiquer au sein d'autres établissements;	64 % des répondants
	(3) Diminution de la solidarité avant l'accréditation syndicale;	7 % des répondants
	(4) Diminution du support au syndicat après l'accréditation syndicale;	43 % des répondants
	(5) Sentiment de peur;	86 % des répondants
	(6) Sentiment de risque dans l'établissement.	Non observé

5.4.3 Les effets sur les intérêts du syndicat

Les effets sur les intérêts du syndicat sont caractérisés par l'institution représentant les travailleurs qui existe indépendamment de ses membres et qui a des intérêts bien distincts pouvant même entrer en conflit avec les intérêts individuels ou collectifs (Slinn, 2008b).

Ces effets peuvent tout d'abord se matérialiser par une perte de ressources financières. Au niveau des syndicats locaux, cet effet n'est pas applicable dans le cas en espèce puisque les différents syndicats locaux étaient naissants, donc disposant de peu de ressources financières pouvant être déployées. C'était la centrale syndicale qui supportait financièrement les travailleurs dans les différentes étapes du processus liées à la formation d'un syndicat au sein de leur établissement.

Dans un autre ordre d'idée, une perte de crédibilité actuelle et future du syndicat face à ses membres et aux membres potentiels s'est faite ressentir (36 % répondants rencontrés). Cette réputation négative serait principalement causée par l'étirement des négociations entraînant un essoufflement des travailleurs qui étaient en attente de la ratification de leur convention collective et payaient des cotisations syndicales. Rappelons que des menaces de faire tomber le syndicat auraient été proférées aux élus de l'exécutif local par des membres de ce même syndicat accrédité dans la succursale d (entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013). D'autre part, la CSN « a été autant critiquée dans sa volonté de vouloir syndiquer des Couche-Tard » (entretien avec le conseiller C de la syndicalisation, 4 décembre 2013) qui est une entreprise du secteur du commerce au détail, secteur traditionnellement peu syndiqué. Par conséquent, cette réputation négative pourrait inhiber la propension des salariés d'autres établissements à se syndiquer :

« Ça [l'utilisation de stratégies antisyndicales] n'a pas eu de répercussion en tant que telle sur notre Couche-Tard et sur notre syndicat. Mais sur le syndicalisme par contre ça en a eu. Ces messages-là sont forts et portent très fort dans les autres Couche-Tard comme quoi "si vous vous syndiquez, vous allez être renvoyés! Si vous vous syndiquez, vous allez avoir une pression telle que vous allez vouloir démissionner! »

(Entretien avec le salarié No 1 de la succursale a, 20 décembre 2012)

Pour le conseiller C du service de syndicalisation, toute cette bataille menée lors de la campagne avec les différentes stratégies et leurs effets pourrait avoir des répercussions sur la vision du syndicalisme des jeunes travailleurs ayant été pour la première fois en contact avec l'appareil syndical :

« On se questionne aussi surtout pour les gens que c'est leur premier emploi. L'image du syndicalisme qu'ils vont avoir est hypermauvaise. Il y a un groupe qui veut absolument se syndiquer alors le message qu'il entend c'est : "ils vont

vous arracher des cotisations syndicales” [sic]. Tout de suite au début de ta vie de travail tu vas avoir une opinion antisyndicale qui va te suivre. »

(Entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013)

A *contrario*, 21,4 % des répondants estiment que cette campagne aurait eu des répercussions positives sur le syndicalisme et sur la CSN en raison de l’appui qu’offrait la centrale aux travailleurs à la suite de leur accréditation. La centrale offrait par ailleurs du soutien aux syndiqués ayant été confrontés à la fermeture de leur établissement et les aurait même aidés à se trouver un nouvel emploi (entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013). Ce support de la CSN envers les travailleurs victimes de représailles aurait été noté par les travailleurs d’autres succursales, ce qui a permis une recrudescence des appels au service de la syndicalisation :

« Alors ça l’a eu des effets négatifs par rapport au syndicat du fait qu’il en avait plus [aucun] qui appelait. On faisait des campagnes de syndicalisation, ça ne portait jamais fruit. Le monde voit qu’ils [la CSN] nous tiennent en cour tous les Couche-Tard qui sont syndiqués, dont les deux qui sont fermés. Le syndicat ne nous lâche pas pantoute. Ils font des “meetings” aux trois ou quatre mois pour nous expliquer comment ça va. Ils nous ont aidés à trouver des jobs [...] Donc ils [la CSN] nous ont premièrement aidés et quand les autres Couche-Tard ont vu qu’ils ne nous lâchaient pas, là ça recommence à sonner. »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

Somme toute, ces effets négatifs sur la réputation du syndicat pourraient être liés à l’étirement des négociations, certains travailleurs pouvaient être ennuyés de payer des cotisations syndicales sans avoir une convention régissant leurs conditions de travail. Pour d’autres, l’appui de la CSN envers les travailleurs ayant subi des présumées stratégies antisyndicales aurait eu des répercussions positives sur la réputation du syndicat. Le tableau 18 résume les données recueillies à ce propos.

Tableau 18 : Fréquence des effets sur les intérêts du syndicat

	INDICATEURS	% DES RÉPONDANTS
LES EFFETS SUR LES INTÉRÊTS DU SYNDICAT	(1) Une perte de ressources financières;	N/A
	(2) Une perte de crédibilité actuelle et future face à ses membres et aux membres potentiels;	36 % des répondants
	(3) Une augmentation de la crédibilité actuelle et future face à ses membres et aux membres potentiels.	21,4 % des répondants

5.5 - VÉRIFICATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Nos travaux visent l'étude empirique des effets des stratégies antisyndicales sur les travailleurs et le syndicat de l'unité d'accréditation visée. Pour ce faire, nous avons ciblé un employeur présumé avoir eu recours à des stratégies antisyndicales (des plaintes ont été déposées en ce sens à la CRT). Les effets de ces stratégies peuvent être classés dans différentes catégories qui ont été présentées précédemment, dont plusieurs ont émergé de l'analyse de nos données qualitatives et ont été répertoriés et codifiés nous permettant de satisfaire à la réponse de notre proposition générale de recherche ainsi que notre proposition spécifique.

5.5.1 Notre proposition de recherche générale

Notre proposition générale reconnaît que *l'utilisation des stratégies patronales antisyndicales aura des effets négatifs autant sur les syndicats que sur les travailleurs qui les subissent*. Cette section présente une synthèse des faits saillants relevant de nos analyses quant aux effets de la présumée utilisation des stratégies antisyndicales sur les différents intérêts. Cette

section cherche également à déterminer si cette utilisation aurait provoqué un effet paralysant et un effet rebond affectant la propension syndicale.

5.5.1.1 *Les effets sur les intérêts*

Les différents intérêts ont été décortiqués et analysés conformément aux travaux de Slinn (2008b) en trois composantes que sont les effets sur les intérêts individuels et collectifs des salariés ainsi que sur les intérêts du syndicat. Nous pouvons conclure que l'utilisation des stratégies antisyndicales a provoqué des effets considérables sur ces trois types d'intérêts.

Les stratégies antisyndicales auraient eu des répercussions importantes sur intérêts individuels. En effet, les répondants rencontrés sont d'avis que les employés ont fait face à une plus forte discipline (72 % des répondants) et davantage susceptibles d'être victimes d'intimidation ou de menaces (80 % des répondants travailleurs). Ces tactiques découleraient notamment de la volonté d'essouffler les travailleurs et les militants syndicaux (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013). Par conséquent, plusieurs se sentaient « fatigués » à la suite des pressions mises par les dirigeants patronaux et leurs collègues plus antisyndicaux (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013). Rappelons que cet essoufflement pouvait être ressenti pour certains militants qui étaient épuisés de se faire « *tapper sur la tête [sic]* » (entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013) tandis qu'un autre témoigna qu'il songea à démissionner une fois la convention collective ratifiée (entretien avec le salarié No 9 de la succursale d, 9 octobre 2013).

Concernant les effets sur les intérêts collectifs, le déploiement des différentes stratégies aurait créé un sentiment de peur parmi les travailleurs des succursales accréditées et d'autres succursales de cet employeur (86 % des répondants rencontrés) et provoqua par le fait même une diminution de la propension à se syndiquer au sein d'autres

établissements (64,3 % des répondants). Ces effets seraient en lien avec la stratégie de peur coercitive utilisée par des représentants de la multinationale pour ainsi paralyser la volonté des travailleurs d'adhérer au syndicat. Le message qui était propagé par différents véhicules avait pour but d'ancrer l'idée que les travailleurs seraient « réprimandés » par différents moyens s'ils adhéraient collectivement à un syndicat. Par exemple, certains membres de la direction diffusaient des informations variées et erronées lorsqu'ils avaient écho qu'un syndicat pourrait potentiellement être accrédité dans un établissement. En somme, plusieurs tactiques ont été utilisées pour instaurer un climat de peur : la direction diffusait qu'une relation « d'affaires » serait instaurée à la suite de la venue d'un syndicat remplaçant la relation « familiale » historiquement privilégiée (entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013), des pratiques qui étaient tolérées ne le seraient plus si un syndicat était accrédité (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013), le retrait de privilèges accordés avant la syndicalisation comme les rabais employés (entretien avec l'avocat D et E du service juridique, 18 décembre 2013), des rumeurs de fermetures (tactique utilisée selon 30 % des répondants travailleurs) et ultimement les deux fermetures de succursales qui a été la stratégie ayant eu un important effet d'entraînement dans d'autres succursales. Unaniment, les répondants ont affirmé que les appels d'informations au service de syndicalisation de la CSN ont chuté de manière importante à la suite de celles-ci. Dans l'ensemble, nos données qualitatives révèlent que cette campagne de peur aurait été le type de campagne le plus utilisé par la multinationale étudiée. Nos travaux abondent donc dans le même sens que la littérature révélant que cette campagne serait l'une des plus utilisées par les employeurs canadiens et américains (Laroche et al., à paraître).

Nos données révèlent également que l'utilisation des différentes stratégies antisyndicales a eu des répercussions sur les intérêts du syndicat, puisque 36 % des répondants jugent que cette présumée utilisation aurait occasionné une perte de crédibilité actuelle et future du syndicat face à ses membres et aux membres potentiels. *A contrario*, 14,3 % des répondants jugent que ces stratégies auraient augmenté la crédibilité actuelle et future du syndicat face à ses membres et aux membres potentiels puisque la CSN « nous a

premièrement aidés et quand les autres ont vu qu'ils ne nous lâchaient pas, là ça recommence à sonner » (entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013).

Grâce aux données qualitatives récoltées dans le cadre de nos travaux, nous pouvons conclure que l'utilisation des stratégies antisyndicales par Couche-Tard a eu des répercussions sur les intérêts des travailleurs visés, en plus d'avoir eu des effets sur les intérêts du syndicat visé. Par conséquent, les travailleurs qui voulaient adhérer au syndicat se voyaient menacés d'être « réprimandés » ou l'étaient carrément par différents moyens s'attaquant aux intérêts individuels et collectifs, notamment avec un retrait de privilège et ultimement avec la perte de leur emploi. Ces moyens auraient *de facto* eu des répercussions sur les intérêts du syndicat, principalement avec l'instauration d'un sentiment de peur affectant négativement la propension syndicale.

5.5.1.2 Les effets paralysants et rebonds

Les répondants travailleurs rencontrés ont témoigné qu'ils étaient mobilisés et souhaitaient créer une association. La signature des cartes d'adhésion avait d'ailleurs été effectuée dans une courte période de temps pour la plupart des succursales étudiées. Dans cette optique, il n'y a qu'une seule tactique qui ressort de nos données qualitatives qui aurait créé un effet paralysant **avant l'accréditation syndicale**. Cette tactique visait à menacer les salariés de voir leur relation avec le gérant, jusque là jugée amicale et familiale, « brisée » à la suite de la syndicalisation de leur établissement. C'est ce qu'admettent 14 % des répondants rencontrés. En effet, malgré le différent statut hiérarchique, certains travailleurs avaient une relation très amicale avec leur supérieur qu'ils voyaient même à l'extérieur des heures de travail. Pour le répondant No 4, « *le point central, c'est vraiment la relation avec notre gérant qui nous faisait beaucoup hésiter* » (entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013). Des propos semblables d'un travailleur provenant d'un établissement non syndiqué auraient été tenus en présence du conseiller A du service de syndicalisation :

« Une fille a un endroit m'a dit : "nous on l'aime notre gérant et notre gérant nous a dit que si on se syndiquait, il se ferait 'sacrer' [sic] dehors. Nous on veut garder notre gérant, donc on ne se syndiquera pas". Elle était venue me voir une première fois et après elle a décidé d'arrêter ça. »

(Entretien avec le conseiller A du service de syndicalisation, 17 décembre 2012)

Attardons-nous maintenant à l'effet motivant et pouvant inciter les travailleurs à soutenir davantage leurs collègues désirant former une association, l'effet rebond. Nous constatons que deux tactiques ont pu être identifiées comme étant ses fondements : la rencontre obligatoire avec un conseiller des ressources humaines de l'entreprise d'une part, et la vidéo du président de l'entreprise considérée antisyndicale par les travailleurs rencontrés d'autre part.

D'abord, une rencontre avec un conseiller des ressources humaines a été effectuée dans plusieurs succursales, principalement avant leur accréditation. De tous les travailleurs rencontrés, huit (8) ont assisté à ladite rencontre. Les deux (2) autres avaient des permissions d'absence puisque cette rencontre aurait été annoncée dans un court préavis et ils n'ont pu se libérer. Des huit (8) travailleurs présents à la rencontre, cinq (5) ont été choqués par le contenu de celle-ci, ce qui les aurait davantage motivés à se syndiquer. Un élément marquant pour le répondant No 5 serait la première question posée lors de la rencontre dans son établissement :

« Alors, commencer une rencontre avec "connaissez-vous des gens syndiqués qui ont le sourire?". Ça l'a été la première question de son meeting [sic]»

(Entretien avec le salarié No 5 de la succursale c, 14 mars 2013)

Ce même intervenant poursuit en expliquant sa perception quant à l'objectif premier recherché :

« Leur stratégie, selon mon point de vue, c'était est-ce qu'ils se syndiqueraient oui ou non? Est-ce qu'ils sont dangereux oui ou non? C'était pour analyser l'état de la situation et ils posaient des questions directement. Mon ami [nom], qui ne parlait pas beaucoup durant cette réunion-là, il lui a demandé directement le coordonnateur : "toi [nom], qu'est-ce que ce que tu penses de la syndicalisation?". Je pense que c'est des questions qui ne se posent pas d'un employeur à un employé de ce que tu penses de la syndicalisation [...] Et le gars des ressources humaines a demandé : "toi [autre nom], qu'est-ce que tu penses de la syndicalisation?". Il a dit : "bien moi, je comprends votre point de vue, mais j'aimerais entendre le point de vue du syndicat avant de faire mon opinion. J'aimerais entendre les deux parties". Là il [le coordonnateur] a dit : "mais tu n'as pas besoin d'entendre les deux parties, je vais répondre à tes questions". Il nous prenait vraiment pour des épais.»

(Entretien avec le salarié No 5 de la succursale c, 14 mars 2013)

Durant cette même rencontre, des questions orientées envers certains employés pouvaient enflammer les discussions et certains travailleurs ont répliqué par des questions directes :

« Des questions franches et ouvertes ont été posées. "Est-ce que vous nous menacez de fermeture?". Dès le 15 janvier [2011] au St-Denis [...] La réponse de l'employeur c'est non, pas pour l'instant. Sans faire jamais référence à la situation financière de l'établissement »

(Entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013)

Lors des entretiens avec les travailleurs ayant remarqué un effet rebond, une grande frustration se dégageait de leurs propos lorsqu'ils témoignaient du déroulement de la rencontre au sein de leur établissement. Le répondant D du service juridique fit la synthèse des perceptions des travailleurs en soulignant que ce qui était projeté par le conseiller en ressources humaines lors de ces rencontres, c'est que la direction arrivait au triste constat que la communication aurait malheureusement été déficiente et que la direction n'avait jamais été informée des éléments problématiques :

« [Le conseiller en ressources humaines] parlait beaucoup d'un problème de communication. Il avait eu une mauvaise communication avec les salariés de Couche-Tard, c'est le triste constat qu'il faisait. Malheureusement, on vous a mal informé de ça. »

(Entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013)

Certains employés ne semblent pas avoir adhéré à ces explications, ce qui provoqua aussi un effet rebond :

« On est sorti de là enragé deux fois plus. Ça l'a été vraiment été le coup d'envoi. La seule réponse qu'il y a eu à nos questions, pas à nos questions, mais à nos insatisfactions quant à notre travail c'est : "vous aviez juste à nous en parler". Et c'est ce qu'on faisait depuis au moins 2 ans! »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

En somme, plusieurs travailleurs, dont le répondant travailleur No 8 de la succursale d, étaient d'avis que l'objectif de la rencontre était de déterminer si les travailleurs de la succursale avaient un désir de syndicalisation (entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013). Les propos tenus à cette rencontre auraient provoqué un effet rebond pour 63 % des répondants travailleurs qui y ont assisté. Nos résultats s'opposent ainsi aux travaux de Thomason et Pozzebon (1998) qui reconnaissaient que la tactique la plus efficace en terme d'effets paralysant serait le discours patronal devant un auditoire captif auxquels les employés ont obligation d'assister.

Le deuxième effet rebond a été ressenti à la suite de la diffusion de la vidéo considérée antisyndicale par nos répondants. À ce propos, une plainte a été jointe à celle déposée en lien avec les fermetures des deux succursales aux fins d'administration de la preuve. Ces fermetures venaient concrétiser ce qui était annoncé dans la vidéo selon l'avocat D :

« Ce que Alain Bouchard dit c'est : " ce n'est pas possible. Je ne suis pas contre les syndicats, mais ce n'est pas possible dans un dépanneur, le marché de détail". Il avait commencé à faire une preuve. "Le message c'est juste la vérité. Je fais juste vous dire que je ne pourrais pas survivre s'il y avait des syndicats. Je ne suis pas antisyndical, je ne veux pas vous empêcher de vivre. Allez ailleurs si vous voulez vous syndiquer, votre liberté d'expression. Mais chez nous, ma structure d'entreprise fait en sorte que ça ne survivra pas. Je vais devenir déficitaire nécessairement avec vos demandes". »

(Entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013)

Le répondant travailleur No 5 de la succursale appuie ces propos :

« Dans cette vidéo-là, c'est sur qu'il y avait des paroles totalement antisyndicales à mon point de vue qui disaient que l'entreprise ne serait pas viable économiquement si le syndicat arrivait. Qu'historiquement, chez Couche-Tard, il n'y a jamais eu de syndicat. Donc, s'il y avait jamais eu, ça doit être parce que ce n'est pas utile. En tout cas, le message était complètement surréaliste, complètement antisyndical. Moi ça m'a beaucoup choqué et ça l'a choqué les autres employés [sic]. »

(Entretien avec le salarié No 5 de la succursale c, 14 mars 2013)

Le répondant E du service juridique ajoute que le discours tenu relevait du sophisme : *« ce n'est pas que je ne t'aime pas, mais tu ne devrais pas vivre! »*. Cette lignée aurait d'ailleurs été maintenue à la table de négociation avec l'argumentaire que la succursale serait nécessairement déficitaire si les demandes syndicales étaient acceptées à cause de la structure de l'entreprise (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013). Même si les instructions provenant de la direction étaient de diffuser cette vidéo auprès de tous les salariés (entretien avec le salarié No 6 de la succursale c, 19 mars 2013), pour différentes raisons, **seulement six (6) des dix (10) répondants travailleurs** rencontrés ont visionné ou ont des collègues ayant visionné ladite vidéo. De ceux-ci, nous retenons **cinq (5) répondants travailleurs** pour l'analyse de l'effet rebond pour cette tactique. Le

sixième travailleur a été exclu puisque son syndicat était accrédité au moment de la diffusion, ce qui ne peut avoir d'impact sur la motivation à adhérer au syndicat tel que le veut l'effet rebond. Donc, des cinq (5) répondants travailleurs qui ont visionné ou ont des collègues ayant visionné cette vidéo **avant l'accréditation** de leur succursale, quatre (4) affirment que cette vidéo aurait motivé les travailleurs ou leurs collègues à adhérer au syndicat, provoquant ainsi l'effet opposé à la volonté patronale. Le répondant No 6 explique :

« Déjà la vidéo d'Alain Bouchard on trouvait que c'était malhonnête de sa part. Par exemple, [Nom d'un employé] ça faisait 10-11 ans qu'il était chez Couche-Tard et n'a jamais vu Alain Bouchard en tant que tel, n'a jamais eu de nouvelles de sa part Il n'a jamais envoyé de carte de Noël aux plus vieux employés pour les remercier de leurs bons services ou quoi que ce soit. Puis là soudainement, quand des succursales se syndiquent, ils envoient des vidéos aux employés. On trouvait ça dommage. Dans sa vidéo, il n'arrêtait pas de dire qu'on était comme une grande famille dont lui était le père. En tout cas, pour un père, on l'a trouvé très absent pendant longtemps. Donc, on a trouvé ça hypocrite, dégueulasse de sa part [sic]. »

(Entretien avec le salarié No 6 de la succursale c, 19 mars 2013)

Ce discours aurait d'ailleurs été tenu en cour lors des audiences devant la CRT selon l'avocat D :

« En audience c'est ce qu'ils [les employés] disaient beaucoup : "tu as ri de nous autres. C'était ridicule, c'était mal fait, tu ne t'es jamais adressé à nous, tu ne nous as jamais dit bonjour, tu n'es jamais venu nous voir et là tu te permets d'intervenir alors qu'on essaie de se syndiquer". On ne sait pas comment ça a été perçu ailleurs parce que ça [la vidéo] l'a été présenté à la grandeur du Québec [...] Il n'y a personne qui a vraiment tremblé de peur. Ils ont tous trouvé ça odieux, choquant [...] C'est parce que ça n'a pas eu d'effets qu'il en a fermé. »

(Entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013)

La diffusion de la vidéo aurait donc eu un effet opposé à la volonté de l'acteur patronal, soit un effet rebond. Une réelle frustration se dégageait des propos et du ton des répondants travailleurs lorsqu'ils résumaient le discours d'Alain Bouchard diffusé, notamment le passage où il soutenait qu'ils étaient une grande famille. Or, plusieurs ne sont pas sentis interpellés par ce discours, même qu'au contraire, trouvaient les propos du président « ridicules » et « hypocrites » (entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013) puisque certains ne l'avaient jamais vu dans leur succursale (entretien avec le salarié No 6 de la succursale c, 19 mars 2013).

5.5.2 Notre proposition de recherche spécifique

Il importe de souligner que le cadre que permettait notre terrain imposait une limite : les travailleurs rencontrés étaient tous des travailleurs accrédités. Nous n'avons pu établir de contact avec des travailleurs désirant s'organiser, mais où les tentatives d'accréditation auraient échoué. Toutefois, nos données laissent présager qu'il pourrait effectivement avoir eu des échecs de campagnes syndicales dans d'autres succursales puisque les appels d'informations ont chuté drastiquement au service de syndicalisation de la CSN à la suite des fermetures (entretien avec le conseiller A du service de syndicalisation, 17 décembre 2012), que certains travailleurs n'auraient pas poursuivi les démarches syndicales à la suite des menaces proférées de bris de relation avec le gérant (entretien avec le conseiller A du service de syndicalisation, 17 décembre 2012) et que le nombre de dépôts à la CRT a diminué considérablement (entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013; entretien avec l'avocat d du service juridique, 18 décembre 2013). Il aurait été intéressant d'explorer cette avenue et de questionner ces travailleurs ayant eu un désir syndical qui s'est éteint. Néanmoins, dans notre échantillon, certains répondants travailleurs avaient fait de la sollicitation auprès d'autres travailleurs. De plus, des répondants salariés de la CSN étaient directement en contact avec des travailleurs qui ont cessé les démarches (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 17 décembre 2012). Nous avons donc été en mesure de questionner les intervenants rencontrés quant à leur perception de l'effet d'entraînement qui, rappelons-

le, se trouve à étendre les effets d'une action au-delà de l'objectif ou de la cible initiale de cette action. Dans cette optique et malgré le fait que nous n'avons pu récolter de l'information auprès de travailleurs non syndiqués, nous considérons que le matériel bâti grâce à l'information recueillie auprès des travailleurs et des salariés de la CSN est assez pertinent et riche pour nous permettre de répondre à notre hypothèse spécifique qui soutient que *les stratégies antisyndicales utilisées par des employeurs multiétablissements auront des effets d'autant plus négatifs sur la propension à la syndicalisation*. Pour ces raisons, nous tenterons d'analyser dans cette section en parallèle avec la revue de littérature effectuée s'il y a eu un effet d'entraînement à la suite du déploiement de stratégies antisyndicales.

Ce qui ressort clairement de nos résultats, c'est que la stratégie qui a le plus inhibé la propension des travailleurs à adhérer au syndicat d'autres succursales que celles visées par l'utilisation des stratégies antisyndicales demeure la fermeture de la succursale au coin des rues St-Denis et Beaubien et celle au coin d'Iberville et Jean-Talon peu de temps après leur dépôt de requête en accréditation²⁹. Au moment de ces fermetures, quatre (4) succursales avaient déposé une requête en accréditation, dont deux étaient déjà accréditées, et nombreux étaient les appels d'informations au sujet de la syndicalisation selon les répondants A, B, C, D et E de la CSN. Ce nombre d'appels aurait chuté de manière importante avec la fermeture de la première succursale qui se trouvait au coin des rues St-Denis et Beaubien le 6 avril 2011. Cette fermeture aurait été lourde de répercussions et aurait ancré un important sentiment de peur auprès des travailleurs d'autres succursales :

« Je te dirais que, à partir du moment où ils ont fermé le premier Couche-Tard, ça a arrêté de sonner considérablement à la CSN parce que là ils ont vu qu'ils pouvaient fermer. Ce qu'ils ont menacé dans la vidéo, ils l'ont mis en pratique. Donc le monde avait peur, ils ne voulaient plus se syndiquer. Mais c'est sur que

²⁹ **Note explicative :** La succursale au coin des rues Iberville et Jean-Talon a déposé une requête en accréditation le 11 janvier 2011 pour être accréditée le 8 mars 2011. Cette succursale fût la deuxième à fermer en septembre 2011. Pour ce qui est de la succursale au coin des rues St-Denis et Beaubien, une requête en accréditation fût déposée le 11 mars 2011 pour être accréditée le 12 avril 2011. Cette succursale fût la première à être fermée le 6 avril 2011, donc avant son accréditation.

ça l'a fait peur. Ça a eu un impact qu'ils nous ferment, nous les premiers. Le monde ne croyait pas à ça "pantoute" [sic]. Ils ne croyaient pas, surtout qu'ils ne nous ont pas relocalisés. »

(Entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013)

Ce sentiment de peur freina assurément la campagne de syndicalisation qui allait de bon train jusqu'au déploiement de cette tactique :

« Le premier qui fermait c'est St-Denis et Beaubien en avril 2011. Là, ça a été radical l'effet parce que moi j'en syndiquais un nouveau aux deux semaines. C'était incroyable ça allait tellement vite. C'est après St-Denis et Beaubien que l'effet le plus grave a été observé.»

(Entretien avec le conseiller A du service de syndicalisation, 2 décembre 2013)

Il y aurait eu une recrudescence du nombre d'appels d'informations au service de syndicalisation quelque temps après cette fermeture. Toutefois, ces appels auraient chuté davantage à la suite de la fermeture de la succursale au coin des rues Iberville et Jean-Talon le 15 septembre 2011. Pour l'avocat D de la CSN, Couche-Tard *« se grouillait à fermer pour se grouiller à démontrer aux autres établissements que ce n'était pas possible [la syndicalisation] »* (entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013) afin d'éteindre le soulèvement syndical, ce qui aurait fonctionné selon l'avocat E du service juridique :

« Pour ce qui est du "chiling effect", c'est évident qu'il y en a eu un [...] On en a fait état dans la preuve par le témoignage de [répondant A], il y a eu une baisse [du nombre d'appels] après la fermeture du St-Denis. Il y a eu une remontée par la suite. Après Jean-talon, ça a été le Manitoba ne répond plus. »

(Entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013)

Cet effet paralysant la propension syndicale est donc bien présent et ressenti, découlant d'un important sentiment de peur. Rappelons que nos données révèlent que 86 % des répondants considèrent que l'employeur aurait su instaurer un réel sentiment de peur avec l'utilisation des diversifiées tactiques antisyndicales. C'est par ailleurs ce qu'a constaté le répondant No 3 de la succursale a :

« On est allé parler à d'autres travailleurs de Couche-Tard et les raisons principales pourquoi ils ne faisaient pas rentrer le syndicat c'est soit par désintérêt, soit qu'ils ont déjà de bonnes conditions de travail et que leur gérant est "friendly" avec et ils ont des avantages comme ça ou soit par peur de congédiement ou de fermeture. »

(Entretien avec le salarié No 3 de la succursale a, 27 février 2013)

Ces constats sont visibles dans la trame factuelle, puisque *« tu le vois, un dépôt [d'accréditation], un autre dépôt, une fermeture et plus de dépôt! »* (entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013). Notons toutefois que la succursale de Pierrefonds a déposé une requête en accréditation en décembre 2011 à la suite de ces deux fermetures. À cette exception près, aucune autre succursale n'a été accréditée durant près d'un an suivant la deuxième fermeture. C'est uniquement à partir du mois d'août 2012 que de nouveaux travailleurs ont manifesté leur désir de syndicalisation, où trois nouvelles succursales ont déposé une requête en accréditation entre les mois d'août et novembre 2012 :

« Il a fallu prendre le tout à bras de corps pour que ça recommence, pour recréer un stimuli. Et c'est à coup de campagnes. C'est sur qu'il y a eu un "chilling effect" »

(Entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013)

Suivant ces analyses, il apparaît manifeste que les deux fermetures ont renforcé auprès des travailleurs d'autres succursales la peur de perdre leur emploi s'ils s'organisaient collectivement, créant ainsi un effet d'entraînement qui paralysa la propension à la syndicalisation des travailleurs d'autres succursales. Le répondant C du service de syndicalisation fait une synthèse des événements :

« Le jour qu'il en a fermé un, tous ceux qui n'étaient pas syndiqués et qui avaient une volonté de se syndiquer se sont éteints automatiquement [...] À la suite de la fermeture [St-Denis et Beaubien], il y a un énorme coup qui est mangé. Ça recommence à lever plusieurs mois plus tard. Les contacts reprennent timidement. On en syndique un autre qui est St-Liboire et là "BAM", une deuxième fermeture [Iberville et Jean-Talon]. À chaque fois, il y a un coup qui est porté dès qu'il y a un peu de soulèvement de syndicalisation. Ça l'avait des effets majeurs. En fait ça l'a "tué" la campagne, toute l'escalade. Quand je dis "tué", elle est encore active, mais tu le vois, tu as juste besoin de regarder les dépôts à la CRT. »

(Entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013)

5.6 - LES EFFETS DES VARIABLES MODÉRATRICES SUR LE MODÈLE

Nous avons bâti notre modèle d'analyse en soutenant la thèse que trois (3) variables intensifieraient la relation : le moment de l'utilisation des stratégies patronales antisyndicales, le profil de la main-d'œuvre ainsi que les normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical. Nous allons déterminer dans cette section si ces variables sont effectivement modératrices.

5.6.1 Le moment de leur utilisation

Nous reconnaissons que *le moment de l'utilisation* des différentes tactiques, que ce soit avant, pendant ou après l'accréditation syndicale, conduirait à différents effets. Toutefois, nous devons aussi reconnaître une difficulté qui est bien présente lors de l'analyse des tactiques utilisées **avant l'accréditation syndicale**. Cette difficulté

s'explique par le cadre qui était fixé par notre terrain. Nos entretiens ont eu lieu après l'accréditation syndicale et il était laborieux d'établir un contact avec des travailleurs qui étaient en processus d'accréditation, processus qui est souvent confidentiel et mené sur une courte période. Néanmoins, nous avons interrogé les intervenants rencontrés à ce propos. Nous pouvons donc dégager certains constats de nos analyses qualitatives en relation avec cette variable.

Nous remarquons que la tactique de diffuser la vidéo du président de la compagnie pouvait avoir un effet différent selon le moment de son utilisation. En effet, celle-ci aurait eu un effet rebond et aurait motivé quatre (4) travailleurs sur cinq (5) qui ont visionné cette vidéo **avant leur accréditation syndicale** à adhérer au syndicat. Toutefois, cette tactique n'aurait eu aucun effet dans les établissements qui étaient déjà accrédités lors de la diffusion, puisque les travailleurs l'ayant vu n'ont « *pas vraiment eu de réactions* » (entretien avec le salarié No 10 de la succursale e, 31 octobre 2013).

Nos résultats suggèrent également que les différentes tactiques déployées selon le moment de l'utilisation s'attaqueraient à différents effets sur les intérêts des travailleurs. Nous constatons que les tactiques utilisées **avant l'accréditation** cibleraient majoritairement les intérêts collectifs. Le but recherché était d'instaurer un climat de peur (entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013) et ainsi affecter négativement la volonté des travailleurs à adhérer à un mouvement collectif. En ce sens, ce sentiment de peur, bien présent selon 86 % des répondants, a été ancré avec l'utilisation de certaines tactiques qui provoqua une diminution de la propension à se syndiquer d'autres établissements (64 % des répondants), que l'on pense aux rencontres obligatoires avec un conseiller des ressources humaines (100 % des répondants), à la désinformation auprès des travailleurs et des clients (90 % des répondants), aux menaces de fermeture de la succursale (30 % des répondants), etc. D'une autre part, nous constatons que les tactiques déployées **après l'accréditation syndicale** s'attaquaient davantage aux intérêts individuels, donc aux intérêts substantiels que chaque employé a

envers son travail comme les conditions de travail et l'environnement physique et social (Slinn, 2008b). En effet, à la suite de leur accréditation, les employés ont fait face à une plus forte discipline (72 % des répondants), ont reçu davantage de mesures disciplinaires (57 % des répondants), l'autonomie au travail s'est vue diminuée (47 % des répondants), etc. Celles-ci sont d'ailleurs en lien avec la stratégie visant à faire pression sur les employés et militants pour alourdir l'environnement de travail et ainsi créer un fort roulement de personnel (entretien avec le conseiller B de la FC-CSN, 11 septembre 2013) en plus de faire planer un climat de regret aux travailleurs ayant exercé leur droit d'association (entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013).

En définitive, il aurait été intéressant d'avoir accès à des travailleurs non syndiqués ayant subi des stratégies antisyndicales pour analyser sur d'autres fronts cette variable modératrice. Ces analyses que permettraient ces entretiens seraient une avenue intéressante pour de futurs travaux. N'ayant eu accès qu'à des travailleurs syndiqués, il ne faut donc pas se surprendre de tels résultats. Il faut tout de même reconnaître que les tactiques utilisées avant et après l'accréditation ont atteint leurs objectifs et ont pu diminuer l'intérêt de certains travailleurs envers la syndicalisation.

5.6.2 Le profil de la main-d'œuvre

La thèse de Comstock et Fox (1994) soutient qu'il y aurait une forte concentration de femmes, de minorités ethniques ainsi que des travailleurs peu qualifiés dans le type d'établissements où les stratégies les plus agressives seraient déployées et où leur impact serait le plus grand. Nos travaux s'engagent également en ce sens puisque nous constatons que l'utilisation de tactiques antisyndicales engendre des effets pouvant être d'autant plus importants selon les caractéristiques des travailleurs qui les subissent. Précisément, les effets reliés aux répondants travaillant temps plein pouvaient être davantage ressentis comparativement aux travailleurs étudiants, les premiers pouvant subir plus fortement la peur de perdre leur emploi et « *la peur de ne pas retrouver un autre*

emploi, la peur que leur employeur leur fasse une mauvaise réputation par la suite » (entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013). Le répondant No 7 de la succursale c abonde dans le même sens. Malgré le fait qu'il était en faveur de la création d'un syndicat dans sa succursale, la peur de perdre son emploi à la suite des démarches syndicales persistait :

« Si tu regardes ma situation, je travaillais juste trois nuits par semaine. Assez pour payer mes comptes et j'ai un enfant. Je perds ma "job" je suis dans la "merde" [sic] immédiatement. C'est ça qui me fait peur. C'est de ne pas pouvoir payer mes affaires si tu perds ta job, ta source de revenus. Mais si tu te trouves une autre job, c'est deux ou trois semaines sans salaire, c'est presque 1 mois! Un mois de compte à payer, tu t'endettes parce que tu as perdu ta job. »

(Entretien avec le salarié No 7 de la succursale c, 29 mars 2013)

Une caractéristique du profil de la main-d'œuvre vient d'autant plus teinter cette relation. Lors des entretiens effectués avec des mères travaillant à temps plein, nous percevions davantage cette angoisse des conséquences reliées à la perte de leur emploi. Cette peur a d'ailleurs été ressentie lorsque nous tentions d'établir des contacts avec ces travailleuses. Quelques mères travaillant à temps plein chez Couche-Tard avaient répondu positivement à la participation pour cette recherche, mais avaient par la suite décliné au moment de fixer la rencontre, et ce, même si ces mères étaient militantes et impliquées dans l'exécutif de leur syndicat local.

Pour les travailleurs étudiants, ces effets et cette peur de perdre leur emploi étaient moins préoccupants, car *« on savait qu'on n'allait pas faire notre vie là »* (entretien avec le salarié No 4 de la succursale c, 12 mars 2013). Toutefois, certains travailleurs étudiants étaient sensibles à la réalité de leurs collègues, puisque 30 % des répondants travailleurs ont admis qu'ils étaient prêts à faire les démarches d'organisation syndicale dans leur établissement par solidarité vis-à-vis leurs collègues travaillant à plein temps et pour les futurs employés de leur succursale.

Nous pouvons donc conclure que les tactiques antisyndicales peuvent conduire à des effets d'autant plus grands et oppressants selon le profil de la main-d'œuvre, notamment pour les employés et pour les travailleuses mères qui font carrière dans l'entreprise.

5.6.3 Les normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical

La troisième et dernière variable modératrice est caractérisée par *les normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical* en réaction à l'utilisation des stratégies patronales antisyndicales. Nos résultats suggèrent que cette variable viendrait modérer de manière assez minime la relation dans notre modèle lorsqu'on s'attarde aux impacts de ces recours sur l'utilisation des tactiques patronales. Cependant, nos résultats suggèrent également que ces normes juridiques mobilisées auraient eu des effets sur les intérêts du syndicat ainsi que sur l'entente de principe intervenue entre Couche-Tard et la CSN.

5.6.3.1 Effets sur le déploiement des tactiques patronales

Plusieurs recours juridiques et mises en demeure ont été entrepris par la CSN pour tenter de limiter l'utilisation des stratégies antisyndicales et leurs effets :

« Par ailleurs, nous avons envoyé une couple de mises en demeure parce qu'après les dépôts ou les accréditations, il y a eu des rencontres annoncées puis on envoyait tout de suite une mise en demeure. La réunion se tenait, mais ils ne disaient rien. On a été sur le "gun" en "tabarnouch" dans cette histoire-là [sic] Ils étaient suivis de près. S'ils avaient des pensées anémiques antisyndicales, vite on leur montrait qu'on était sur le "gun" prêt à les amener en sauvegarde. »

(Entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013)

Toutefois, malgré le fait que ces mises en demeure ont freiné des propos plutôt antisyndicaux lors des rencontres, il n'en demeure pas moins que les recours mobilisés par la CSN n'auraient pas influencé la fréquence d'utilisation et le type de tactiques

antisyndicales mobilisées, étant donné que « *les recours n'ont pas empêché l'employeur d'agir, ça c'est évident* » (entretien avec l'avocat E du service juridique, 18 décembre 2013). En effet, malgré l'importante plainte pour entrave, intimidation et menaces pour activités syndicales, nombreuses et diversifiées sont les tactiques qui ont été déployées visant à ancrer un sentiment de peur et noyer le soulèvement syndical d'autres succursales. Nos analyses permettent d'ailleurs de le constater. Celles-ci s'étendent à trois (3) des quatre (4) campagnes antisyndicales telles que proposées par la typologie Laroche et al. (à paraître) et moult ont été déployées à la suite de ces plaintes : que l'on pense aux mesures disciplinaires plus nombreuses, à l'application stricte de la politique Couche-Tard, à l'isolement des travailleurs syndiqués, aux menaces de fermetures d'une troisième succursale, etc.

De ces faits, nous constatons que les recours mobilisés par la CSN auraient une relation minime, voire quasi nulle, sur la fréquence d'utilisation et le type de tactiques antisyndicales déployées puisque leurs impacts se seraient limités à la censure de certains propos plutôt antisyndicaux lors des rencontres obligatoires.

5.6.3.2 Effets sur les intérêts du syndicat et sur l'entente de principe

Nous croyons qu'une certaine prudence est requise lors de l'analyse de la force de cette variable. En effet, plusieurs facteurs sont à considérer au moment d'évaluer son effet sur les travailleurs et le syndicat (*p. ex.* le rapport de force et la mobilisation des membres). C'est pourquoi, nonobstant nos interprétations précédentes, les recours intentés par la CSN nous laissent croire que ceux-ci ont eu un effet sur les intérêts du syndicat, et doivent nécessairement être considérés comme un catalyseur important dans la conclusion de l'entente de principe survenue en octobre 2013.

La centrale a supporté juridiquement les travailleurs victimes de représailles antisyndicales, dont les travailleurs des succursales fermées. De l'aide pour se trouver un nouvel emploi a également été offerte à ces derniers. Constatant cet appui de la centrale, 21,4 % des répondants estiment que ce soutien aurait eu des répercussions positives sur la crédibilité du syndicalisme et de la centrale syndicale, amenant une recrudescence du nombre d'appels au service de syndicalisation suite à la première fermeture. Il importe toutefois de mettre en relief une constatation majeure. Cet impact positif guidé par les recours syndicaux a été contrecarré par la tactique patronale de fermer une deuxième succursale et par l'étirement des négociations entraînant un essoufflement des travailleurs. Ces deux éléments auraient contribué à provoquer une perte de crédibilité actuelle et future du syndicat face à ses membres et aux membres potentiels ressentie selon 36% des répondants rencontrés. Pour approfondir cet effet, nous vous invitons à consulter la section 5.4.3 *Les effets sur les intérêts du syndicat*.

Avant d'aborder la question des impacts des recours juridiques sur l'entente de principe, rappelons certains d'entre eux entrepris par la CSN : d'une part, la liste de salariés fournie par l'employeur lors de l'accréditation du syndicat de Victoriaville a été contestée. Les prétentions syndicales à l'effet que deux personnes n'étaient pas comprises dans l'unité de négociation ont été retenues par la CRT où le commissaire constata le caractère représentatif et accrédita le syndicat en se basant sur la liste révisée³⁰. Pour ce litige, Couche-Tard a fait une demande de révision judiciaire à la Cour supérieure qui a été rejetée³¹ en plus d'une requête amendée pour permission d'appeler à la Cour d'appel qui a également été rejetée³². L'accès au plan d'affaires de la multinationale est un autre exemple de litige qui a fait l'objet d'une plainte tranchée en Cour d'appel où cette instance rejeta l'objection de Couche-Tard et autorisa les avocats de la CSN au dossier à

³⁰ *Syndicat régional des travailleuses et travailleurs des Couche-Tard du Cœur du Québec (CSN) c. Couche-Tard inc.*, 2012 QCCRT 0462.

³¹ *Couche-Tard inc. c. Commission des relations du travail*, 2013 QCCS 3842.

³² *Couche-Tard inc. c. Syndicat régional des travailleuses et travailleurs des Couche-Tard du Cœur du Québec (CSN)*, 2013 QCCA 1494.

consulter ce plan d'affaires pour l'année 2011 et 2012³³. Finalement, on ne peut passer sous silence les plaintes pour entrave, intimidation et menaces pour activités syndicales (art 12, 13, 14, 118 et 119, C.t.) qui ont été réunies aux fins d'administration de la preuve pour les deux fermetures et la vidéo diffusée aux travailleurs. Concernant cette dernière plainte, les représentations avaient été entendues et les parties étaient en attente de la décision du commissaire au moment où Couche-Tard et la CSN eurent l'entente de principe.

Il convient également de brosser le portrait de deux jugements influents de la Cour suprême du Canada au sujet des fermetures d'entreprises pour activités syndicales. À cet égard, le droit a largement évolué avec la fermeture médiatisée du magasin Wal-Mart à Jonquière. Dans *Plourde c. Compagnie Wal-Mart du Canada Inc.*³⁴, les juges devaient statuer sur les articles 15 à 17 du *Code du travail*, à savoir si la fermeture de l'entreprise de Jonquière constituait une « cause juste et suffisante » au sens de l'article 17³⁵ et si les travailleurs pouvaient bénéficier de la présomption prévue au même article. Au chapitre des réparations, la réintégration était demandée. Les juges ont mentionné que, dans les cas de fermetures causées par des motifs antisyndicaux, les articles 12 à 14 octroyaient à la CRT de larges pouvoirs de réparation :

« [64] *Un syndicat ou les salariés peuvent exercer un recours fondé sur l'article 12 pour se plaindre de manœuvres antisyndicales de la part de l'employeur. Cette procédure porterait directement sur la raison de la fermeture du magasin et non sur la raison du congédiement des salariés d'un magasin qui n'existe plus. Sous le régime de l'article 12, les raisons pour lesquelles Wal-Mart a fermé le magasin de Jonquière seraient éminemment pertinentes. Si la CRT, régulièrement saisie de la question, était convaincue que la fermeture est fondée sur des motifs antisyndicaux, elle pourrait élaborer une réparation en faveur de tous les anciens salariés.* »

³³ *Couche-Tard inc. c. Syndicat des travailleuses et travailleurs des Couche-Tard de Montréal et Laval (CSN)*, 2013 QCCA 41.

³⁴ *Plourde c. Compagnie Wal-Mart du Canada Inc.*, 2009 CSC 54.

³⁵ Art 17 : *S'il est établi à la satisfaction de la Commission que le salarié exerce un droit qui lui résulte du présent code, il y a présomption simple en sa faveur que la sanction lui a été imposée ou que la mesure a été prise contre lui à cause de l'exercice de ce droit et il incombe à l'employeur de prouver qu'il a pris cette sanction ou mesure à l'égard du salarié pour une autre cause juste et suffisante* (art 17, C.t.).

Cependant, le pourvoi a été rejeté puisque les juges majoritaires étaient d'avis que le recours selon les articles 15 à 17 tel qu'intenté par la partie syndicale n'était pas la voie de droit appropriée. La réparation qui se voulait la réintégration est inexécutable face à l'impossibilité d'exiger à une entreprise de maintenir ses activités en opération. Cinq ans plus tard, une nouvelle décision de ce plus haut tribunal a été rendue s'inscrivant dans une nouvelle logique : *TUAC, section locale 503 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*³⁶. Les juges de la Cour suprême devaient cette fois statuer si la fermeture de l'établissement Wal-Mart de Jonquière constituait une modification unilatérale des conditions de travail prohibée par l'article 59 du Code qui est ainsi rédigé :

À compter du dépôt d'une requête en accréditation et tant que le droit au lock-out ou à la grève n'est pas exercé ou qu'une sentence arbitrale n'est pas intervenue, un employeur ne doit pas modifier les conditions de travail de ses salariés sans le consentement écrit de chaque association requérante et, le cas échéant, de l'association accréditée.

Il en est de même à compter de l'expiration de la convention collective et tant que le droit au lock-out ou à la grève n'est pas exercé ou qu'une sentence arbitrale n'est pas intervenue.

Les parties peuvent prévoir dans une convention collective que les conditions de travail contenues dans cette dernière vont continuer de s'appliquer jusqu'à la signature d'une nouvelle convention (art 59, C.t.).

Les juges, majoritairement, se sont ralliés à la prétention syndicale et sont arrivés à la conclusion que le congédiement des employés constituait une modification des conditions de travail prohibée par l'article 59 du Code. La décision de l'arbitre Jean-Guy Ménard n'était donc pas déraisonnable et le dossier lui a été renvoyé pour déterminer les réparations jugées appropriées.

³⁶ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, 2014 CSC 45.

Fort de tels jugements écrivain le droit, il apparaît légitime de se questionner quant à l'impact de ceux-ci sur le moment de la conclusion de l'entente de principe intervenue entre Couche-Tard et la CSN. Tel qu'établi, cette entente fut ratifiée après les représentations devant le commissaire concernant la plainte pour entrave, intimidation et menaces pour activités syndicales (art 12, 13, 14, 118 et 119, C.t.) et avant que la décision ne soit rendue. Cette plainte intentée contre Couche-Tard demandant au commissaire d'interpréter le droit nous laisse présager que celle-ci aurait eu un impact majeur sur la question de l'entente de principe modérant de ce fait la relation conceptuelle.

5.7 - QUESTIONS SOULEVÉES ET RETOUR SUR LE MODÈLE

Nous aborderons dans cette section quelques questions que nos travaux permettent de soulever. Nous ferons également un retour sur notre modèle en vue de l'améliorer pour permettre l'approfondissement de la compréhension des stratégies antisyndicales.

5.7.1 Questions soulevées

Tel qu'établi dans la section précédente, nos données qualitatives révèlent que l'utilisation des stratégies antisyndicales a eu des répercussions négatives sur les intérêts individuels, sur les intérêts collectifs et sur les intérêts du syndicat, en plus d'avoir eu un effet paralysant, un effet rebond et même un effet d'entraînement. Les effets sont bien réels et documentés, pensons par exemple aux travaux de Bentham (2002), Bronfenbrenner (1996), Moore (1996) ou Thomason & Pozzebon (1998). D'autres chercheurs se sont plutôt intéressés à l'étude des sanctions prescrites par les tribunaux lorsqu'une plainte pour pratiques illégales antisyndicales est accueillie. C'est le cas notamment des travaux de Slinn (2008b) qui met en lumière les décisions du LRB de la Colombie-Britannique dans lesquelles ce tribunal administratif n'userait pas de ses pleins pouvoirs de redressement lorsque les employeurs auraient recours à des stratégies illégales antisyndicales. De ce fait, une évaluation de type coûts et bénéfices serait

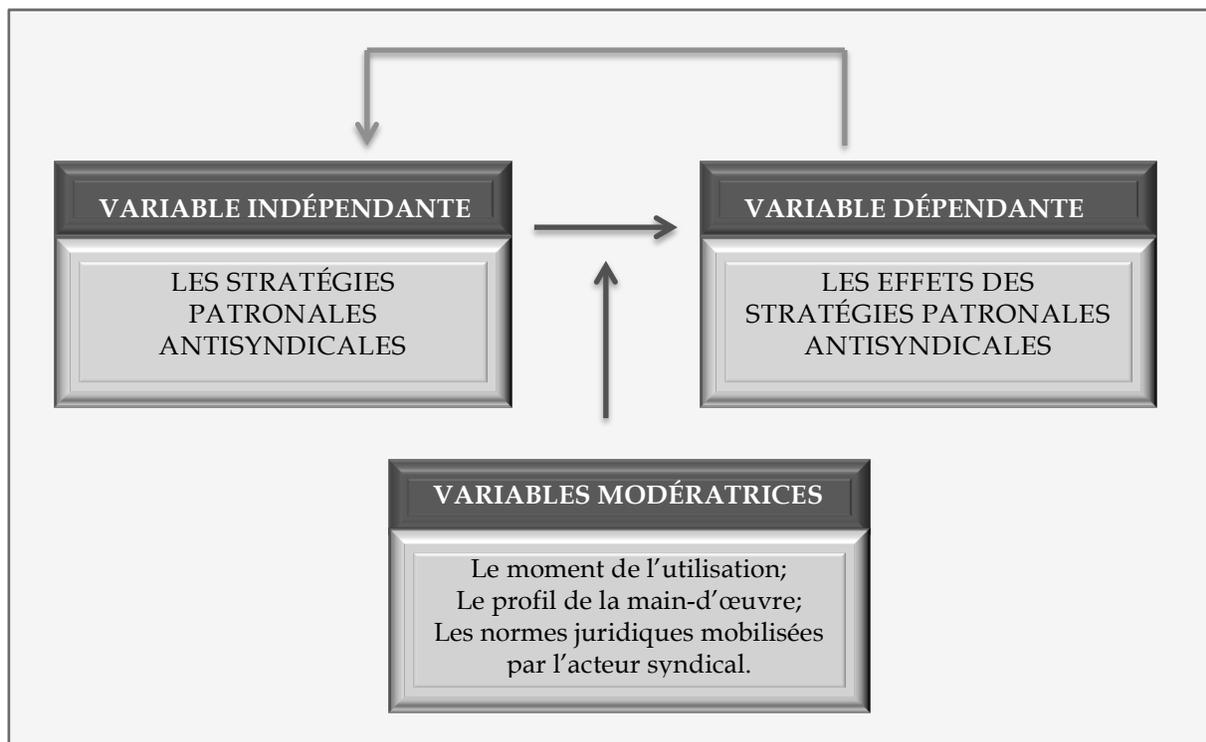
effectuée lors de l'utilisation de tactiques déloyales (Slinn, 2008b). À la suite de cette analyse et sachant qu'ils doivent rarement rembourser la totalité des coûts liés à leur contravention à la loi, les employeurs seraient plus incités à utiliser de telles stratégies illégales (Slinn, 2008b). Ces décisions seraient souvent critiquées comme inadéquates, ce qui motiverait des appels au changement par l'introduction de recours punitifs ou par la révision statutaire des procédures³⁷. Dès lors, nous nous questionnons à savoir si ces sanctions imposées au Québec par la CRT sont assez fermes et si elles permettent de réparer, dans la mesure du possible, les dommages que les tactiques illégales ont causés aux travailleurs et au syndicat. Tel que proposé par Slinn (2008b), il faudrait que les tribunaux compétents usent de leurs pleins pouvoirs de redressement dans ces situations cherchant à contrecarrer l'acteur syndical pour que les sanctions imposées soient à la hauteur de la contravention à la loi.

5.7.2 Retour sur le modèle

Notre modèle d'analyse a été bâti d'après la revue de la littérature effectuée dans la première partie du mémoire. Ce modèle théorique a été cadré pour analyser les effets de l'utilisation des stratégies patronales antisyndicales, le tout modéré par le profil de la main-d'œuvre, le moment de leur utilisation et les normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical. Confrontés aux résultats obtenus, des correctifs à ce schéma s'avéreraient bénéfiques pour de futurs travaux dans le but d'en augmenter sa validité.

³⁷ **Note explicative** : Slinn (2008b) soutient que son étude est généralisable à d'autres juridictions des provinces et territoires canadiens, comme au Québec, puisque l'étendue des pouvoirs des différentes Commissions de relations du travail sont très similaires.

Figure 6 : Le modèle d'analyse modifié



Notre modèle d'analyse proposait une relation directe. L'utilisation des stratégies patronales antisyndicales aura des effets sur les intérêts individuels, les intérêts collectifs et les intérêts du syndicat. Nous proposons une légère amélioration en ajoutant une boucle de rétroaction pour le rendre dynamique. Ainsi, nous présentons une relation réciproque telle que proposée par Huberman et Miles (2003), puisque nous constatons que l'utilisation des stratégies patronales antisyndicales a des effets sur les travailleurs et les syndicats visés, mais que ces effets peuvent avoir à leur tour une influence sur le type et la fréquence d'utilisation des stratégies antisyndicales. En d'autres mots, l'employeur pourrait déployer des tactiques plus agressives et nombreuses constatant que celles qui ont été utilisées au préalable n'ont pas eu les effets escomptés. C'est d'ailleurs la prétention de l'avocat D, puisque « *c'est parce que ça n'a pas eu d'effets qu'il en a fermé* » (entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013). Par conséquent, nous constatons qu'une certaine gradation des présumées tactiques pouvait être pratiquée

selon les différentes succursales. Avant leur accréditation syndicale, les travailleurs pouvaient être interrogés par des dirigeants patronaux pour connaître leur désir de syndicalisation, pour poursuivre avec des rencontres obligatoires avec un conseiller des ressources humaines, la diffusion de la vidéo du président de la multinationale, puis des rumeurs pouvaient être lancées pour instaurer un climat de peur si la menace de présence syndicale persistait. Malgré ces tactiques, d'autres demandes en accréditation étaient déposées à la CRT. En réaction à ces nouvelles demandes, des tactiques d'autant plus agressives ont été déployées : deux fermetures de succursales accréditées ont été annoncées ce qui diminua la propension des travailleurs à adhérer au syndicat d'autres succursales. Rappelons que, pour l'avocat D, ces fermetures étaient la concrétisation de la vidéo diffusée jugée antisyndicale par les salariés de la CSN où Alain Bouchard annonçait que l'entreprise ne serait pas viable économiquement avec un syndicat (entretien avec l'avocat D du service juridique, 18 décembre 2013).

En somme, ce modèle modifié permettrait de mesurer les effets provoqués par l'utilisation des stratégies antisyndicales sur les intérêts individuels, les intérêts collectifs et les intérêts du syndicat. Par ailleurs, cette boucle de rétroaction amenant un dynamisme au modèle permettrait de déterminer si les effets auraient des répercussions sur la fréquence et le type des stratégies antisyndicales déployées.

PARTIE 6. CONCLUSION

La littérature analysée fait état de cinq (5) principaux constats quant à l'utilisation de stratégies patronales antisyndicales. Premièrement, la fréquence d'utilisation de ce phénomène est en croissance (Bronfenbrenner, 2009b) et les différentes tactiques prennent de multiples formes visant soit la suppression ou la substitution du syndicat (Gall, 2004; Heery & Simms, 2010; Laroche et al., à paraître; Martinello & Yates, 2002; Riddell, 2001; Roy, 1980). Deuxièmement, les stratégies antisyndicales affectent autant les intérêts individuels, les intérêts collectifs de même que les intérêts du syndicat en tant qu'institution (Slinn, 2008). Troisièmement, un effet paralysant (Slinn, 2008), un effet rebond (Bentham, 2002; Koeller, 1992) et un effet d'entraînement peuvent être remarqués à la suite du déploiement de telles tactiques antisyndicales. Par conséquent, l'opposition patronale influence négativement les chances du syndicat d'être accrédité ou de le demeurer jusqu'à 21 % selon Riddell (2001) et de conclure une première convention collective jusqu'à 14 points de pourcentage selon Bentham (2002), ce qui reflète notre quatrième constat. Enfin, les stratégies antisyndicales sont généralement plus utilisées au sein du secteur privé (Bronfenbrenner & Juravich, 1994), particulièrement dans les secteurs des services comme le commerce de détail (Jackson, 2005; Riddell, 2001) et au sein d'établissements où il y a une forte présence de femmes, de minorités ethniques, de faibles conditions de travail et des emplois peu qualifiés (Comstock & Fox, 1994; Freeman & Kleiner, 1990)

Ces principaux constats ont permis de construire notre modèle d'analyse et de centrer nos travaux sur une étude de cas d'une entreprise du secteur du commerce au détail. De manière spécifique, nos travaux voulaient déterminer quels sont les effets sur les intérêts individuels, les intérêts collectifs et les intérêts du syndicat à la suite du déploiement de stratégies antisyndicales regroupées dans les campagnes de substitution et de suppression. Cette relation a été analysée avec le moment d'utilisation des tactiques, le

profil de la main-d'œuvre et les normes juridiques mobilisées par l'acteur syndical, variables étant modératrices dans notre cadre d'analyse.

Les prochaines sections de cette sixième partie se consacreront aux apports théoriques et pratiques émanent, aux limites de ce présent mémoire ainsi qu'aux pistes proposées en complément pour de futurs travaux.

6.1 - LES APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE

Nos travaux reconnaissent que l'utilisation de stratégies antisyndicales a des effets sur les travailleurs et sur les syndicats visés. Des apports théoriques et pratiques se dégagent de cette réalisation.

Cette recherche contribue tout d'abord à enrichir la littérature québécoise et canadienne sur le sujet, puisque peu d'études se sont penchées sur la question. Il n'en demeure pas moins que l'utilisation des stratégies antisyndicale est également une réalité bien présente en sol québécois et canadien. Dans le même esprit, très peu de travaux analysent les *effets* de l'utilisation des stratégies antisyndicales, puisque les chercheurs ont axé leurs écrits sur le type de stratégies et leur fréquence d'utilisation. Méthodologiquement, la majorité des études existantes sur le sujet optent pour une collecte de données basée sur des sondages effectués ou des études jurisprudentielles réalisant une recension des décisions des tribunaux compétents. Les résultats des travaux de ces méthodes peuvent différer grandement. Cet écart serait lié d'une part à la difficulté des acteurs patronaux à avouer leurs contraventions envers la loi et d'autre part, au caractère peu punitif des tribunaux compétents puisqu'ils n'utiliseraient pas leurs pleins pouvoirs de redressement (Slinn, 2008b). Ce mémoire est basé sur une méthodologie dite qualitative avec des données provenant d'entretiens que nous avons nous-mêmes effectués dans le cadre d'une étude de cas ayant fait couler beaucoup

d'encre au Québec. Ainsi, l'apport empirique se distingue certes de la littérature dans laquelle il s'insère.

Pour ce qui est des apports pratiques, nous avons appliqué la typologie Laroche et al. (à paraître) au cas bien précis de la campagne syndicale de Couche-Tard pour déterminer les stratégies antisyndicales les plus utilisées par cet employeur. Découlant de cette application, nous avons établi un modèle de recherche bien précis permettant de comprendre les effets à la suite de l'identification des diverses campagnes et tactiques patronales. De surcroît, ces travaux peuvent être un outil profitable pour la partie syndicale dans l'identification de ce phénomène et des divers effets. En fait, pouvoir mieux identifier ces tactiques permettra sans aucun doute à cet acteur de mieux adapter ses stratégies pour y faire face.

6.2 - LES LIMITES DE LA PRÉSENTE RECHERCHE

Bien qu'on ait tenté d'avoir un portrait le plus exhaustif possible, des limites à notre recherche doivent être soulignées. Ces limites sont principalement liées à la difficulté d'avoir accès aux travailleurs ciblés par les stratégies antisyndicales.

Il a été convenu dans le chapitre 5 que, selon nos répondants, la multinationale a su instaurer un climat et un sentiment de peur dans certaines de ses succursales par l'utilisation de diverses stratégies antisyndicales. C'est pourquoi certains militants avaient de la difficulté à recruter des collègues qui voulaient militer et faire signer les cartes d'adhésion. Cette difficulté persistait même auprès de collègues qui étaient favorables à la venue d'un syndicat et qui avaient signé leur propre carte d'adhésion (entretien avec le salarié No 8 de la succursale d, 9 octobre 2013). La peur de perdre leur emploi ou d'être victimes de représailles comme la modification de leurs conditions de travail était bien présente. Cette réalité marqua également nos travaux. Il pouvait s'avérer difficile et délicat de trouver des travailleurs voulant témoigner de leur

situation, même si l'anonymat est protégé. Il n'était pas rare qu'un premier contact positif fût établi, mais qu'un refus ait suivi au moment de fixer ladite rencontre. Cette réalité instaurée par un climat de peur dominant a sans doute teinté les résultats présentés dans le présent mémoire : les répondants rencontrés sont considérés comme les plus militants.

Dans la même lignée, une deuxième limite à ces travaux est liée à l'impossibilité d'analyser l'effet d'entraînement sous toutes ses facettes dans le cadre du terrain offert. Nous n'avons pu établir de contact avec des travailleurs ayant tenté d'obtenir une accréditation syndicale, mais où cette campagne aurait échoué avec la présumée utilisation des stratégies antisyndicales. Rappelons qu'à la suite des fermetures de deux succursales, les appels d'informations ont chuté drastiquement au service de syndicalisation de la CSN (entretien avec le conseiller A du service de syndicalisation, 17 décembre 2012). Il aurait été pertinent d'explorer cette avenue et de questionner ces travailleurs ayant eu un désir syndical qui s'est éteint. De plus, avec cette analyse plus serrée, nous aurions pu appuyer les résultats d'un sondage CROP (janvier 2012) effectué par la CSN auprès de 650 répondants qui estiment à 63 % que « *les stratégies et les actions prises par certaines entreprises pour empêcher la syndicalisation de leurs employés* » auront pour effet de « *décourager les travailleurs qui sont payés au salaire minimum de vouloir se syndiquer* ». Or, une limite est liée à ce défi méthodologique qu'est d'avoir accès à ces travailleurs. Toutefois, tel qu'élaboré dans la précédente partie, nous avons pris soin de questionner les intervenants rencontrés pour récolter de l'information quant à leur perception de l'effet d'entraînement. Certains travailleurs ont fait de la sollicitation dans d'autres établissements avec la campagne « parrainez un Couche-Tard » et ont pu témoigner de cet effet tout comme certains salariés du service de syndicalisation qui avaient établi un premier contact avec des travailleurs de succursales n'ayant pas fait suite à la création de leur syndicat (entretien avec le conseiller A de la syndicalisation, 17 décembre 2012). Pour ces raisons, nous considérons que le matériel que les entretiens effectués nous ont permis de bâtir est suffisant pour nous permettre de répondre à notre hypothèse spécifique, malgré cette limite qu'est l'accessibilité aux travailleurs.

6.3 - PISTES POUR DE FUTURS TRAVAUX

Suite à une réflexion rétrospective, nous soulevons cinq (5) différentes pistes qui seraient pertinentes pour enrichir la littérature peu truffée à ce sujet.

Premièrement, il serait pertinent de faire une réplique théorique et littéraire de nos travaux pour en augmenter la validité (Yin, 2009, 2012). Cette réplique de notre étude de cas et de notre modèle sur une autre entreprise du secteur du commerce au détail présumé avoir eu recours à des stratégies antisyndicales contrerait de surcroît les biais méthodologiques pouvant être présents lorsque les analyses sont axées sur un cas bien précis.

Deuxièmement, une étude comparative de plusieurs entreprises du secteur du commerce au détail avec d'autres provinces canadiennes ou États des États-Unis serait pertinente pour ainsi appuyer les résultats obtenus et augmenter la validité externe. Dans la même lignée, il serait intéressant de comparer si la prémisse que les employeurs québécois acceptent plus facilement le syndicalisme est fondée et toujours d'actualité. Selon le répondant salarié C du service de syndicalisation, ce fait n'aurait strictement rien changé par rapport à la volonté de Couche-Tard de s'opposer à l'acteur syndical et au déploiement des multiples tactiques présumées antisyndicales (entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013).

Troisièmement, une limite de cette présente recherche est la difficulté d'accessibilité des travailleurs ayant été victimes de stratégies antisyndicales. De ce fait, nous n'avons pu rencontrer des travailleurs ayant tenté de former un syndicat, mais où le vote d'accréditation aurait échoué. De manière unanime, les répondants ont témoigné que le nombre d'appels d'informations des établissements non syndiqués a chuté drastiquement au service de syndicalisation à la suite des fermetures des deux succursales, ce qui indique une diminution de la propension des salariés d'autres

établissements à se syndiquer. Il serait donc intéressant que de nouvelles études plus larges soient faites pour analyser sur ce front l'effet d'entraînement. Ainsi, cette analyse permettrait d'approfondir la force de la relation de la variable modératrice qu'est *le moment de l'utilisation des stratégies antisyndicales*, précisément sur les tactiques utilisées avant l'accréditation syndicale.

Quatrièmement, notre collecte de données s'est achevée au moment de l'entente de principe entre la multinationale et la centrale syndicale pour tous les établissements syndiqués et pour les deux succursales ayant fermé leurs portes où les travailleurs ont eu droit à une indemnité monétaire. Il aurait été intéressant de suivre l'application de cette convention collective au fil du temps auprès des succursales syndiquées et non syndiquées. D'un côté, il aurait été pertinent d'analyser si des tactiques de peur et d'intimidation seraient déployées à la suite de l'entente dans les établissements syndiqués. D'un autre côté, l'entreprise a annoncé qu'elle appliquerait certains avantages ratifiés dans la convention collective à ses succursales non syndiquées, comme les échelles salariales et les congés mobiles (entretien avec le conseiller C du service de syndicalisation, 4 décembre 2013). Il serait pertinent d'analyser les répercussions de ces applications aux succursales non syndiquées, notamment si ces avantages auraient engendré un effet paralysant à la suite de l'entente de principe auprès des travailleurs non syndiqués désirant préalablement former un syndicat.

Cinquièmement, il serait intéressant que la communauté de chercheurs axe de futurs travaux sur les stratégies que l'acteur syndical pourrait développer en réaction à l'utilisation de pratiques déloyales par l'acteur patronal. À la lumière de ces études, des pistes pourraient être introduites pour aider les associations syndicales et les travailleurs militants à s'organiser et s'outiller face au déploiement de telles tactiques. Ainsi, les effets de cette utilisation ressentis sur les intérêts individuels, sur les intérêts collectifs et sur les intérêts du syndicat pourraient se voir diminués.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akyeampong, Ernest B. (2003). Unionization and the Grievance System. *Perspectives on Labour and Income*, Vol.4. No.8, p.1-25.
- Albarello, Luc, Dupriez, Vincent & Kaddouri, Mokhtar Kaddouri. (2011). Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche. Bruxelles: De Boeck Supérieur. 144p.
- Banks, Kevin, Compa, Lance, Lara, Leoncio & Polaski, Sandra. (2000). Droit des relations de travail en Amérique du Nord (Guides comparatifs sur le droit du travail en Amérique du Nord). Washington: Commission de coopération dans le domaine du travail. 263p.
- Barbash, Jack. (1987). Like Nature, Industrial Relations Abhors a Vacuum. The Case of the Union-Free Strategy. *Relations industrielles / Industrial Relation*, Vol.42. No.1, p.168-179.
- Bentham, Karen J. (2002). Employer Resistance to Union Certification: A Study of Eight Canadian Jurisdictions. *Relations Industrielles / Industrial Relation*, Vol.57. No.1, p.159-187.
- Boivin, Jean. (2010). La place et le rôle des employeurs dans un système de relations industrielles. Jean Boivin, dir. Dans *Introduction aux relations industrielles* (2e édition). Montréal: Gaëtan Morin Éditeur. p.21-47.
- Bronfenbrenner, Kate. (1996). Final Report: The Effects of Plant Closing or Threat of Plant Closing on the Right of Workers to Organize. *Submitted to The Labor Secretariat of the North American Commission for Labor Cooperation* : Cornell University, 56p.
- Bronfenbrenner, Kate. (1997). The Role of Union Strategies in NLRB Certification Elections. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.50. No.2, p.195-212.

- Bronfenbrenner, Kate. (2000). The American Labour Movement and the Resurgence in Union Organising. *Draft chapter for: Trade Union Renewal and Organising: A Comparative Study of Trade Union Movements in Five Countries*, p.1-28.
- Bronfenbrenner, Kate. (2009a). *Fact Sheet for NO HOLDS BARRED: The Intensification of Employer Opposition to Organizing*. Economic Policy Institute. Washington, DC. p.1-2.
- Bronfenbrenner, Kate. (2009b). *NO HOLDS BARRED: The Intensification of Employer Opposition to Organizing*. Briefing Paper No. 235. Economic Policy Institute. Washington, DC. p.1-31.
- Bronfenbrenner, Kate & Juravich, Tom. (1994). The Impact of Employer Opposition on Union Certification Win Rates : A Private/Public Sector Comparison. *ILR Collection, Vol.19*, p.1-28.
- Bruce, Peter G. (1994). On the Status of Workers' Rights to Organize in the United States and Canada. Sheldon Friedman & al., dirs. Dans *Restoring the Promise of American Labor Law*. Ithaca, New York: ILR Press. p.273-282.
- Bryson, Alex, Gomez, Rafael & Willman, Paul. (2004). The end of the affair? The decline in employers' propensity to unionize. John Kelly & Paul Willman, dirs. Dans *Union Organization and Activity*. London: Routledge Taylor & Francis Group. p.129-149.
- Collins English Dictionnary, Complete an Unabridged. (2009). 10th edition. En ligne: <http://www.businessdictionary.com/definition/ripple-effect.html>
- Comstock, Phil & Fox, Maier B. (1994). Employer Tactics and Labor Law Reform. Sheldon Friedman & al., dirs. Dans *Restoring the Promise of American Labor Law* : ILR Press. p.90-109.
- Cook, Thomas D. & Campbell, Donald T. (1979). *Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*. Chicago: Rand McNally College Pub. 405p.

- Cooke, William N. (1983). Determinants of the Outcomes of Union Certification Elections. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.36. No.3, p.402-414.
- Cooper, Rae, Ellem, Bradon, Briggs, Chris & van den Broek, Diane. (2009). Anti-unionism, Employer Strategy, and the Australian State, 1996-2005. *Labor Studies Journal*, Vol.34. No.3, p.339-362.
- Coutu, Michel. (2007). Licenciements collectifs et fermetures d'entreprise au Québec : le cas Wal-Mart. *Travail et Emploi*. No.109, p.39-50.
- Coutu, Michel, Bourgault, Julie & Desjardins, Annick. (2011). Droit fédéral du travail. Cowansville: Éditions Yvon Blais. 772p.
- Coutu, Michel, Fontaine, Laurence Léa, Marceau, Georges & Coiquaud, Urwana. (2013). Droit des rapports collectifs du travail au Québec (2e édition). Cowansville: Éditions Yvon Blais. 1068p.
- Coutu, Michel, Marceau, Georges & Fontaine, Laurence Léa. (2009). Droit des rapports collectifs du travail au Québec. Cowansville: Éditions Yvon Blais. 1064p.
- CROP. (janvier 2012). Perception à l'égard de la fermeture de deux dépanneurs Couche-Tard et son impact. *Rapport préparé pour: le service juridique de la CSN*. Montréal.
- Cuillerier, Joelle. (2010). Les stratégies d'organisation syndicale dans les multinationales du secteur des services traditionnels : Le cas de Wal-Mart Canada Inc. (Mémoire de maîtrise), École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal. 183p.
- Da Costa, Isabel. (1990). La théorie des relations industrielles aux États-Unis: De Dunlop au débat actuel. Jean-Daniel Reynaud & al., dirs. Dans *Les systèmes de relations professionnelles*. Lyon: Éditions du Centre national de la recherche scientifique. p.25-42.

- Dépelteau, François. (2003). La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats (Méthodes en sciences humaines). Bruxelles: De Boeck. 417p.
- Desmarais, Jacques, Fontaine, Laurence Léa & Liénart, Cécile. (2013). Propos introductifs. Laurence Léa Fontaine & Cécile Liénart, dirs. Dans *75e Anniversaire du Wagner ACT: où en sont les rapports collectifs du travail au Québec?* Cowansville: Éditions Yvon Blais. p.1-8.
- Dugas, Sylvie. (2004). *L'ALENA : Un bilan social négatif*. Rapport du colloque Les dix ans de l'ALENA. Bilan social et perspectives. http://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/Chro_0433_bilan-ALENA10.pdf (consulté le 25 juillet 2014).
- Dundon, Tony (2002). Employer opposition and union avoidance in the UK. *Industrial Relations Journal*, Vol.40. No.2, p.137-148.
- Dundon, Tony, Cullinane, Niall & Harney, Brian. (2006). The ideology of union-busting *International Union Right Journal*, Vol.13. No.2, p.5-6.
- Dundon, Tony, Cullinane, Niall & Harney, Brian. (2010). De-collectivism and managerial ideology: towards an understanding of trade union opposition. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, Vol.4. No.3/4, p.267-289.
- Dundon, Tony & Gollan, Paul J. (2007). Re-conceptualizing voice in the non-union workplace. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18. No.7, p.1-37.
- Dunlop, John Thomas. (1977). *Industrial relations systems : Southern Illinois University Press*. 339p.
- Flanagan, Robert J. (1986). NLRA Litigation and Union Representation. *Stanford Law Review* Vol.38. No.4, p.957-989.

- Fortin, Marie-Fabienne. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives (2e édition). Montréal: Chenelière Education. 267-289p.
- Freeman, Richard B. & Kleiner, Morris M. (1990). Employer Behavior in the Face of Union Organizing Drives. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.43. No.4, p.351-365.
- Gagnon, Robert P. (2013). Le droit du travail du Québec (7e édition). Cowansville: Éditions Yvon Blais. 1195p.
- Gagnon, Yves-Chantal. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche. Ste-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec. 128p.
- Galarneau, Diane & Sohn, Thao. (novembre 2013). Les tendances à long terme de la syndicalisation. *Ragards sur la société canadienne. Statistique Canada. No.75-006-X*, p.1-8.
- Gall, Gregor. (2003). Employer opposition to union recognition. Gregor Gall, dir. Dans *Union organizing: campaigning for trade union recognition*. London: Routledge. p.79-96.
- Gall, Gregor. (2004). British employer resistance to trade union recognition. *Human Resource Management Journal*, Vol.14. No.2, p.36-53.
- Gauthier, Benoît. (2008). La structure de la preuve. Benoît Gauthier, dir. Dans *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données* (5e édition). Montréal: Gaëtan Morin Éditeur p.169-188.
- Heery, Edmund & Simms, Mélanie. (2010). Employer responses to union organising: patterns and effects. *Human Resource Management Journal*, Vol.20. No.1, p.3-22.
- Huberman, A. Michael & Miles, Matthew B. (2003). Analyse des données qualitatives. Bruxelles: De Boeck. 626p.

- Hurd, Richard W. & Uehlein, Joseph B. (1994). *Patterned Responses to Organizing: Case Studies of the Union-Busting Convention*. Sheldon Friedman & al., dirs. Dans *Restoring the promise of American labor law*. Ithaca, NY: ILR Press. p.61-74.
- Jackson, Andrew. (2005). *Rowing Against the Tide: The Struggle to Raise Union Density in a Hostile Environment*. Pradeep Kumar & Christopher Schenk, dirs. Dans *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Peterborough: University of Toronto Press. p.61-79.
- Johnson, Susan. (2001). *Canadian Union density : 1980 - 1998 and prospects for the future ; an empirical investigation* (Department of Economics, School of Business & Economics, Wilfrid Laurier University / Working paper series). Waterloo, Ontario: Canadian public policy. 333-349p.
- Kochan, Thomas, Katz, Harry Charles & McKersie, Robert B. (1994). *The Transformation of American Industrial Relations* (2e édition). USA: ILR Press / Cornell University Press. 320p.
- Kochan, Thomas, McKersie, Robert B. & Capelli, Peter. (1984). Version Française de: *Strategic Choice and Industrial Relations Theory*. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol.23. No.1, p.16-38.
- Koeller, Timothy C. (1992). *Employer unfair labor practices and union organizing activity: A simultaneous equation model*. *Journal of Labor Research*, Vol.13. No.2, p.173-187.
- Kumar, Pradeep. (1993). *From Uniformity to Divergence: Industrial Relation in Canada and the United States*. Kingston, Ontario: IRC Press, Queen's University. 195p.
- Laroche, Mélanie, Bernier, Marie-Ève & Dupuis, Mathieu. (à paraître). *Les stratégies patronales antisyndicales*. Montréal: Université de Montréal, 61p.

- Lawler, John & West, Robin. (1985). Impact of Union-Avoidance Strategy in Representation Elections. *Industrial Relations Journal*, Vol.24. No.3, p.406-420.
- Les affaires. (2011). Vidéo interne : Couche-Tard évoque la fermeture de dépanneurs syndiqués. Publié le 12/03/2011, mis à jour le 12/03/2011. En ligne: <http://www.lesaffaires.com/videos/entrevues/video-interne--couche-tard-evoque-la-fermeture-de-depanneurs-syndiques/528252> (consulté 18 décembre 2012).
- Logan, John. (2006). The Union Avoidance Industry in the United States. *British Journal of Industrial Relations*, Vol.44. No.4, p.651-675.
- March, James G. & Olsen, Johan P. (1976). Ambiguity and choice in organizations. Université du Michigan: Universitetsforlaget. 408p.
- Martinello, Felice & Yates, Charlottes. (2002). Union and Employer Tactics In Ontario Organising Campaigns. *Advances in Industrial & Labor Relations*, Vol.13, p.157-190.
- Messier, Maude. (2013). Couche-Tard : Dans les coulisses d'une campagne de syndicalisation Dans *La bannière antisyndicale* (Vol. 10). Montréal: Les carnets de l'aut'journal. p.29-35.
- Moore, Sian. (2004). Union mobilization and employer counter-mobilization in the statutory recognition process. John Kelly & Paul Willman, dirs. Dans *Union Organization and Activity*. London: Routledge Taylor & Francis Group. p.7-31.
- OCDE. (mars 2014). Taux de syndicalisation 1999-2012. *OECD.StatExtracts*. En ligne: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN&Lang=fr (consulté le 12 mars 2014).
- Peetz, David. (2002). Sympathy for the devil? : Australian unionism and public opinion. *Australian Journal of Political Science*, Vol.37. No.1, p.57-80.

- Peterson, Richard B., Lee, Thomas W. & Finnegan, Barbara. (1992). Strategies and Tactics in Union Organizing Campaigns. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol.31. No.2, p.370-381.
- Pier, Carol. (2007). Discounting Rights – Wal-Mart’s Violation of US Worker’s Right to Freedom of Association. *Human Rights Watch*, Vol.19. No.2, p.216.
- Riddell, Chris. (2001). Union Suppression and Certification Success. *Canadian Journal of Economics*, Vol.34. No.2, p.396-410.
- Robinson, Ian. (1992). Organizing labour: The moral economy of Canadian-American union density divergence, 1963-1986. Kingston, Ontario: School of Industrial Relations, Queen's University. 61p.
- Roy, Donald. (1980). Repression and Incorporation. Fear Stuff, Sweet Stuff and Evil Stuff: Management’s Defences Against Unionization in the South. Theo Nichols, dir. Dans *Capital and Labour: A Marxist Primer* London: A Fontana Original. p.395-415.
- Roy, Simon N. (2008). L'étude de cas. Benoît Gauthier, dir. Dans *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données* (5e édition). Montréal: Gaëtan Morin Éditeur p.199-225.
- Scott, Clyde, Simpson, Jim & Oswald, Sharon. (1993). An Empirical Analysis of Union Election Outcomes in the Electrical Utility Industry. *Journal of Labor Research*, Vol.14. No.3, p.355-365.
- Sexton, Jean. (2001). Initiation à la négociation collective. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université Laval. 157p.
- Site internet Alimentation Couche-Tard. (2014a). *Conseil d'administration*. En ligne: <http://www.couche-tard.com/corporatif/conseil-dadministration.html> (consulté le 16 juin 2014).

- Site internet Alimentation Couche-Tard. (2014b). *Notre entreprise*. En ligne: <http://www.couche-tard.com/corporatif/le-reseau.html> (consulté le 16 juin 2014).
- Skelton, Billy R. (1980-81). Economic Analysis of the Costs and Benefits of Employer Unfair Labor Practices. *59 N.C. L. Rev.* 167.
- Slinn, Sara. (2008a). Captive Audience Meetings and Forced Listening : Lessons for Canada from a American Experience *Relations Industrielles / Industrial Relation*, Vol.63. No.4, p.694-718.
- Slinn, Sara. (2008b). No Right (to Organize) Without a Remedy: Evidence and Consequences of the Failure to Provide Compensatory Remedies for Unfair Labour Practices in British Columbia. *Revue de Droit de McGill*, Vol.53, p.688-737.
- Soussi, Sid Ahmed. (2012). L'antisindicalisme primaire de Couche-Tard. *Relations*. No.761, décembre 2012, p.4-5.
- Thomason, Terry. (1994). The Effect of Accelerated Certification Procedures on Union Organizing Success in Ontario. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47. No.2, p.207-226.
- Thomason, Terry & Pozzebon, Silvana. (1998). Managerial Opposition to Union Certification in Quebec and Ontario. *Relations Industrielles / Industrial Relation*, Vol.53. No.4, p.750-771.
- Thompson, Mark. (2001). The Management of Industrial Relations. Morley Gunderson & al., dirs. Dans *Union-Management Relations in Canada* (4e édition). Toronto: Addison Wesley-Longman. p.117-141.
- Vallée, Guylaine & Bourgault, Julie. (2011). Droits de direction. Patrice Jalette & Gilles Trudeau, dirs. Dans *La convention collective au Québec* (2e édition). Montréal: Gaëtan Morin éditeur. p.468.

- Vallières, Martin. (2012). Couche-Tard s'installe en Europe. *La presse*. Publié le 19 avril 2012, Mis à jour le 19 avril 2012. En ligne: <http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201204/18/01-4516770-couche-tard-sinstalle-en-europe.php> (consulté le 16 juin 2014).
- Weick, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2e édition). Université du Michigan: Random House. 294p.
- Wood, Stephen & Goddard, John. (1999). The Statutory Union Recognition Procedure in the Employment Relations Bill: A Comparative Analysis. *British Journal of Industrial Relations*, Vol.37. No.2, p.203-245.
- Woodside, Arch G. & Wilson, Elizabeth J. (2003). Constructing thick descriptions of marketers' and buyers' decision processes in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.15. No.5, p.354-369.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2e édition). USA: SAGE Publications. 170p.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3e édition). USA: SAGE Publications. 179p.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4e édition). USA: SAGE Publications. 219p.
- Yin, Robert K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3e édition). USA: SAGE Publications. 231p.

