

Université de Montréal

**Les stratégies d'organisation syndicale dans
les multinationales du secteur des services traditionnels :
Le cas de Wal-Mart Canada Inc.**

par
Joelle Cuillerier

École de relations industrielles
Faculté des études supérieures

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

Octobre 2010

© Joelle Cuillerier, 2010

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Les stratégies d'organisation syndicale
dans les multinationales du secteur des services traditionnels :
Le cas de Wal-Mart Canada Inc.**

présenté par :
Joelle Cuillerier

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Guylaine Vallée
président-rapporteur

Gregor Murray
directeur de recherche

Michel Coutu
membre du jury

RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS

Ce mémoire tente d'identifier la nature du lien entre les stratégies d'organisation syndicale et le résultat des campagnes de syndicalisation. À l'aide d'une étude du cas des campagnes d'organisation menées par les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) chez Wal-Mart au Québec, nous avons examiné l'impact que peuvent avoir différentes variables sur le succès d'une campagne. La littérature sur le renouveau syndical nous a permis d'identifier trois types de campagnes, soit la campagne traditionnelle, la campagne intégrale et la campagne de mouvement social, et nous a amenés à postuler que le type de campagne privilégié aura un effet sur l'impact de la campagne. Nos résultats nous permettent d'arriver à trois conclusions. Premièrement, nous notons deux tactiques relevant de la campagne traditionnelle ayant eu un impact positif sur le résultat des campagnes : l'utilisation de la technique du blitz et le recrutement de poteaux solides. Deuxièmement, le degré d'opposition patronale à la syndicalisation semble avoir un impact sur le degré de succès d'une campagne. Troisièmement, l'analyse des résultats nous permet de constater l'impact significatif du cadre juridique. L'un des éléments les plus importants est l'accréditation par décompte des adhésions comparativement à l'accréditation suite à un vote.

Mots clés : Étude de cas ; organisation syndicale ; TUAC ; Wal-Mart ; campagnes de syndicalisation ; renouveau syndical ; multinationales ; opposition patronale

ABSTRACT AND KEY WORDS

This research tries to identify the type of link between union organizing strategies and the result of the campaigns. Using the case of the United Food and Commerce Workers (UFCW) campaigns in Wal-Mart stores in Quebec, we examined the impact of different variables on the success of a campaign. A review of the literature on union renewal led us to identify three types of campaigns, the traditional campaign, the comprehensive campaign and the social movement campaign, and to postulate that the type of campaign has an effect on the impact of the campaign. Our results enable us to arrive to three conclusions. Firstly, we note that two tactics from the traditional campaign had a positive impact on the result of the campaigns: the use of the blitz technique and the significant involvement of employees in the campaigns. Secondly, the employer's degree of opposition to unions seems to have an impact on the degree of success of a campaign. Thirdly, the analysis of the results demonstrates the impact of the legal framework. One of the most important elements is the card-check accreditation compared to the accreditation following a vote.

Key words : Case study; union organizing; UFCW; Wal-Mart; union campaigns; union renewal; multinationals

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS.....	III
ABSTRACT AND KEY WORDS	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES	X
DEDICACE	XI
REMERCIEMENTS	XII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – STRATÉGIES SYNDICALES DANS LE SECTEUR DES SERVICES PRIVÉS.....	4
1.1 Situation actuelle de l’acteur syndical.....	4
1.1.1 Taux de syndicalisation	4
1.1.2 Explications de la baisse des taux de syndicalisation	9
1.1.3 Cas particulier des multinationales	13
1.2 Renouveau syndical.....	15
1.2.1 Stratégies de renouveau syndical	16
1.2.2 Types de syndicalisme.....	17
1.2.2.1 <i>Syndicalisme d’affaires</i>	18
1.2.2.2 <i>Syndicalisme social</i>	19
1.2.2.3 <i>Syndicalisme de mouvement social</i>	20
1.3 Organisation syndicale	21
1.3.1 Campagne traditionnelle	22
1.3.2 Campagne intégrale.....	23
1.3.3 Campagne de mouvement social.....	26
1.4 Question de recherche.....	30
1.5 Objectif et pertinence de la recherche.....	31
CHAPITRE 2 – MODÈLE D’ANALYSE	33
2.1 Problématique	33

2.2	Variable dépendante : Impact de la campagne	34
2.2.1	Conceptualisation	35
2.2.1.1	<i>Déroulement juridique de la campagne</i>	36
2.2.1.1.1	<i>Accréditation</i>	36
2.2.1.1.2	<i>Signature de conventions collectives</i>	37
2.2.1.2	<i>Vie syndicale interne</i>	38
2.2.1.2.1	<i>Implication des travailleurs</i>	38
2.2.1.2.2	<i>Structure interne</i>	39
2.2.1.3	<i>Influence politique et communautaire</i>	39
2.2.1.3.1	<i>Influence politique</i>	40
2.2.1.3.2	<i>Influence communautaire</i>	40
2.2.2	Opérationnalisation de l'impact de la campagne	41
2.3	Variable indépendante principale : Type de campagne de syndicalisation	42
2.3.1	Conceptualisation	42
2.3.1.1	<i>Campagne traditionnelle</i>	43
2.3.1.2	<i>Campagne intégrale</i>	43
2.3.1.3	<i>Campagne de mouvement social</i>	46
2.3.2	Opérationnalisation du type de campagne	48
2.3.3	Hypothèses	50
2.4	Variables indépendantes secondaires	51
2.4.1	Caractéristiques du syndicat	51
2.4.1.1	Conceptualisation	51
2.4.1.1.1	<i>Philosophie</i>	51
2.4.1.1.2	<i>Démocratie</i>	53
2.4.1.1.3	<i>Ressources</i>	54
2.4.1.1.4	<i>Centralisation</i>	54
2.4.1.1.5	<i>Militantisme</i>	55
2.4.1.2	Opérationnalisation des caractéristiques du syndicat	56
2.4.2	Caractéristiques de l'employeur	58
2.4.2.1	Conceptualisation	58
2.4.2.1.1	<i>Politiques de ressources humaines</i>	58
2.4.2.1.2	<i>Degré d'opposition à la syndicalisation</i>	59
2.4.3	Caractéristiques de la main-d'œuvre	62
2.4.3.1	Conceptualisation	62
2.4.3.1.1	<i>Attitudes envers l'emploi et l'employeur</i>	62
2.4.3.1.2	<i>Attitudes envers la syndicalisation et le syndicat</i>	64
2.4.3.2	Opérationnalisation des caractéristiques de la main-d'oeuvre	66
2.4.4	Contexte environnemental	67
2.4.4.1	Conceptualisation	67
2.4.4.1.1	<i>Cadre juridique</i>	67
2.4.4.1.2	<i>Chômage</i>	68
2.4.4.1.3	<i>Densité syndicale</i>	69
2.4.4.2	Opérationnalisation du contexte environnemental	69
2.5	Résumé du modèle global	70
2.6	Conclusion	70

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE	72
3.1 Étude de cas	72
3.1.1 Choix du cas.....	72
3.1.2 Stratégie de recherche	73
3.2 Type de recherche	74
3.3 Plan d’observation	75
3.3.1 Échantillonnage.....	75
3.3.2 Collecte de données	75
3.4 Plan d’analyse.....	78
 CHAPITRE 4 – REGARD HISTORIQUE SUR LES CAMPAGNES SYNDICALES CHEZ WAL-MART	 80
4.1 Acteurs	80
4.1.1 Wal-Mart.....	80
4.1.2 Travailleurs et travailleuses unis de l’alimentation et du commerce (TUAC) ..	83
4.2 Campagnes syndicales chez Wal-Mart.....	86
4.2.1 Campagnes aux États-Unis	86
4.2.2 Campagnes au Canada	88
 CHAPITRE 5 – IMPACT DES CAMPAGNES.....	 95
5.1 Réception juridique de la campagne	95
5.2 Vie syndicale interne	107
5.3 Influence politique et communautaire	109
5.4 Conclusion.....	113
 CHAPITRE 6 – VARIABLES INDÉPENDANTES	 115
6.1 Type de campagne syndicale.....	115
6.1.1 Campagne traditionnelle	115
6.1.2 Campagne intégrale	119
6.1.3 Campagne de mouvement social.....	123
6.2 Caractéristiques du syndicat.....	126
6.2.1 Ressources	126

6.3	Caractéristiques de l'employeur	129
6.3.1	Pratiques de ressources humaines	129
6.3.2	Opposition patronale à la syndicalisation	130
6.3.2.1	<i>Aucune résistance</i>	130
6.3.2.2	<i>Résistance ouverte</i>	133
6.3.2.3	<i>Résistance obstructive</i>	135
6.4	Caractéristiques de la main-d'oeuvre	137
6.5	Contexte environnemental	139
6.5.1	Cadre juridique	139
6.5.2	Taux de chômage	142
6.5.3	Taux de syndicalisation	143
	CHAPITRE 7 – DISCUSSION	144
7.1	Évaluation de l'impact des variables indépendantes	144
7.1.1	Type de campagne syndicale	144
7.1.2	Caractéristiques du syndicat	150
7.1.3	Caractéristiques de l'employeur	152
7.1.4	Caractéristiques de la main-d'œuvre	155
7.1.5	Contexte environnemental	156
7.2	Évaluation globale	159
	CONCLUSION	165
	BIBLIOGRPAHIE	170

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 – Entrevues semi-dirigées	77
Tableau 4.1 – Sections locales des TUAC au Québec impliquées dans les campagnes de syndicalisation chez Wal-Mart	85
Tableau 4.2 – Résumé des campagnes de syndicalisation chez Wal-Mart au Québec	94
Tableau 5.1 – Campagnes selon la catégorie.....	97
Tableau 5.2 – Synthèse de l’impact des campagnes selon la catégorie	111
Tableau 6.1 – Table des matières de « A Manager’s Toolbox to Remaining Union Free »	130
Tableau 6.2 – Demande d’accréditation syndicale : dispositions législatives à travers le Canada	140
Tableau 6.3 – Nombre de dépôts et d’accréditations syndicales par les TUAC chez Wal-Mart au Canada	142
Tableau 7.1 – Tactiques utilisées dans les campagnes chez Wal-Mart.....	146
Tableau 7.2 – Intensité de l’opposition patronale à la syndicalisation dans les six principales campagnes au Québec	153
Tableau 7.3 – Nombre de dépôts et d’accréditations syndicales par les TUAC chez Wal-Mart selon le type d’accréditation	157
Tableau 7.4 – Taux de chômage, par région administrative et ensemble du Québec	158

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 – Variation de la densité syndicale par pays, 1960-2003, en pourcentage...	6
Figure 1.2 – Taux de syndicalisation selon certaines caractéristiques des emplois et des employés, 2003.....	7
Figure 1.3 – Taux de présence syndicale dans le secteur du commerce (en %) (moyennes annuelles, Québec, 1997-2007).....	8
Figure 1.4 – Continuum des types de syndicalisme	18
Figure 2.1 – Modèle d’analyse	35
Figure 2.2 – Modèle global d’analyse	71
Figure 4.1 – Modèle d’affaires de Wal-Mart	81
Figure 5.1 – Catégories selon le résultat de la campagne	96
Figure 5.2 – Modèle d’analyse global détaillé.....	114
Figure 7.1 – Synthèse des liens entre la variable dépendante et les variables indépendantes	160

DEDICACE

À mes parents

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à remercier très sincèrement mon directeur de mémoire, Gregor Murray, pour l'opportunité de travailler sur un sujet me passionnant ainsi que pour un soutien constant ayant pris plusieurs formes durant toutes les étapes de la réalisation de la maîtrise.

Aux autres membres du jury, les professeurs Guylaine Vallée et Michel Coutu, je vous remercie pour vos commentaires ayant permis d'améliorer la qualité de ce mémoire.

Un merci spécial à mes parents, Jean et Joanne Cuillierier, pour leur appui et leur amour inconditionnel. Merci aussi à mon frère Eric, vers qui je me tourne régulièrement pour un mot d'encouragement.

À tous mes amis qui m'ont supportée tous au long de ce processus, un gros merci : plus particulièrement, à Jonathan, Sabrina, Pierre-Antoine, Solange et Marie-Ève, pour leur amitié, leurs précieux conseils et leurs encouragements. Sans oublier mes amis du SÉSUM, je les remercie pour tous les beaux moments passés ensemble!

Également, à tous les syndicalistes ayant généreusement accepté de me consacrer de leur précieux temps, merci! Ces entretiens ont contribué à la réalisation de ce mémoire et à ma formation professionnelle ainsi qu'à alimenter ma passion pour la cause syndicale.

Finalement, j'aimerais remercier le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) pour son précieux appui financier ainsi que pour toutes les opportunités de développement et d'apprentissage qu'il m'a procurées durant mes études.

INTRODUCTION

Le pouvoir d'une compagnie comme Wal-Mart¹ semble à prime abord sans borne. Il s'agit de la plus grande compagnie au monde et celle dont les revenus sont les plus importants. Malgré une crise financière mondiale, les ventes de Wal-Mart ont atteint 401.2 milliards de dollars en 2009, une augmentation de 7,2% par rapport à l'année précédente, alors que les compagnies comparables à Wal-Mart ont enregistré une augmentation de leurs ventes de 3,5% (Wal-Mart, 2009a). Ses opérations internationales ont rapporté 98,6 milliards de dollars en 2009, une augmentation de 9,1% (Wal-Mart, 2009a). Wal-Mart opère présentement plus de 6 600 magasins, dont 2 750 magasins à l'extérieur des États-Unis, desservant plus de 176 millions de consommateurs à travers le monde à chaque semaine (Wal-Mart, 2007b). Wal-Mart, le plus important employeur aux États-Unis, au Mexique et au Canada dans le secteur privé, embauche plus de 1,8 millions d' « associés » dans 13 pays dispersés sur quatre continents (Wal-Mart, 2009a ; Lichtenstein, 2006). Son modèle d'affaires, traduit par des bas prix pour les consommateurs grâce à une réduction maximale des coûts, devient rapidement le nouveau modèle à suivre (Lichtenstein, 2006). Selon Lichtenstein (2006), le modèle Wal-Mart succède à celui de General Motors, caractérisé par un management bureaucratique, la production de masse et l'affranchissement politique et social d'une main-d'œuvre de cols bleus syndiqués ainsi qu'au modèle IBM et Microsoft, qui lui a transformé la diffusion et la production de connaissances à travers le monde (Lichtenstein, 2006).

Toutefois, même une compagnie aussi puissante n'est pas à l'abri des revers et des critiques. L'année 2006 a été particulièrement éprouvante. Wal-Mart a fermé ses seize magasins en Corée, essuyant une perte de 10 millions de dollars américains. Elle s'est également retirée d'Allemagne, ce qui a provoqué le premier déclin de ses profits au cours des dix dernières années (French, 2007). En novembre, la compagnie a également enregistré une baisse dans les ventes d'un magasin pour la première fois

¹ Depuis la rédaction de ce mémoire, Wal-Mart a changé l'orthographe du nom de la compagnie pour « Walmart ».

dans la dernière décennie (French, 2007). De plus, la compagnie fait l'objet de critiques soutenues de la part de nombreux groupes, incluant des syndicats, des environmentalistes, des politiciens, des organisations pour les droits de la femme et des communautés (Bair et Bernstein, 2006). Selon ces divers groupes, les enjeux entourant Wal-Mart incluent l'impact de la compagnie sur l'environnement et dans les communautés, son influence politique, ses pratiques de relations de travail, ses relations avec ses fournisseurs, sa culture corporative, ses pratiques discriminatoires et les plans de santé offerts à ses employés (Wal-Mart Watch, 2005). Afin de rebâtir son image, Wal-Mart a dû lancer une campagne publicitaire télévisée au niveau national aux États-Unis en janvier 2007. Elle a fait la même chose au Québec avec sa campagne Achats Québec, qui mettait en valeur les efforts de Wal-Mart pour s'approvisionner auprès de fournisseurs québécois.

Malgré ces récents déboires, il s'agit d'une compagnie puissante aux ressources illimitées. Des entreprises de cette envergure posent de nombreux problèmes au mouvement syndical. Indirectement, elles sont responsables d'une pression à la baisse sur les salaires des employés syndiqués dans les régions où elles opèrent. Par exemple, l'annonce de Wal-Mart de s'attaquer au marché sud-californien en y ouvrant plusieurs de ses *supercenters*, concurrents directs des supermarchés traditionnels, a poussé les propriétaires de supermarchés à adopter une approche plus dure avec leurs employés afin de pouvoir demeurer compétitifs. Les travailleurs de plus de 850 supermarchés dans le sud de la Californie ont déclenché des grèves en octobre 2003 dans le but de protéger leurs salaires et leurs assurances médicales (Lichtenstein, 2006 : ix). De plus, son opposition féroce à la syndicalisation de ses employés rend difficile pour les syndicats l'organisation de ces travailleurs. L'entreprise possède les ressources nécessaires pour utiliser un éventail de stratégies élaborées afin de contrer tout effort syndical.

Dans ce contexte d'entreprises mondialisées de plus en plus puissantes, plusieurs questions se posent. Les organisations syndicales d'aujourd'hui peuvent-elles se mesurer à ces nouvelles entreprises multinationales, ces géants farouchement opposés

à la syndicalisation? Au Québec, les organisations syndicales peuvent-elles réussir là où celles des autres provinces canadiennes et celles des États-Unis ont échoué? Quels types de ressources et de stratégies pourraient éventuellement briser la carapace de l'entreprise à la fois la plus admirée et la plus méprisée au monde?

Notre recherche vise à déterminer les stratégies et les tactiques susceptibles d'augmenter les taux de réussite des campagnes de syndicalisation visant les travailleurs peu qualifiés du secteur des services privés au Québec. Nous examinerons plus attentivement la situation chez Wal-Mart Canada Inc. et plus particulièrement au Québec, où plusieurs sections locales des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), affiliées à la FTQ, ont tenté d'organiser les travailleurs de cette compagnie. Les campagnes de syndicalisation ont eu lieu dans plusieurs villes québécoises au cours des dernières années.

Ce mémoire regroupe sept chapitres. Le premier chapitre consiste en une revue de la littérature disponible sur les principaux thèmes étudiés dans le cadre du mémoire. Le deuxième chapitre présente le cadre d'analyse élaboré pour cette recherche. Le troisième chapitre aborde la méthodologie utilisée afin de la mener à terme. Les chapitres quatre, cinq et six présentent les principaux résultats de la recherche. Finalement, une discussion des résultats de la recherche est le principal objet du dernier chapitre.

CHAPITRE 1 – STRATÉGIES SYNDICALES DANS LE SECTEUR DES SERVICES PRIVÉS

Ce premier chapitre présente une revue de la littérature portant sur le renouveau syndical et, plus précisément, sur les stratégies d'organisation syndicale. L'analyse de la situation actuelle de l'acteur syndical permet de remonter aux sources des problèmes auxquels sont confrontés les syndicats et d'identifier des pistes de solutions. La clé du succès pourrait résider dans le choix de stratégies et de tactiques d'organisation syndicale adaptées aux nouvelles réalités du marché.

Ce chapitre se divise en cinq parties : la situation actuelle de l'acteur syndical, le débat sur le renouveau syndical, l'organisation de nouveaux membres, l'objectif et la pertinence de la recherche et, finalement, la présentation de notre question de recherche.

1.1 Situation actuelle de l'acteur syndical

Nous analyserons d'abord le taux de syndicalisation, principal symptôme des difficultés du syndicalisme. Ensuite, nous identifierons les problèmes responsables des baisses dans les taux de syndicalisation. Finalement, nous analyserons plus particulièrement les défis posés par les entreprises multinationales.

1.1.1 Taux de syndicalisation

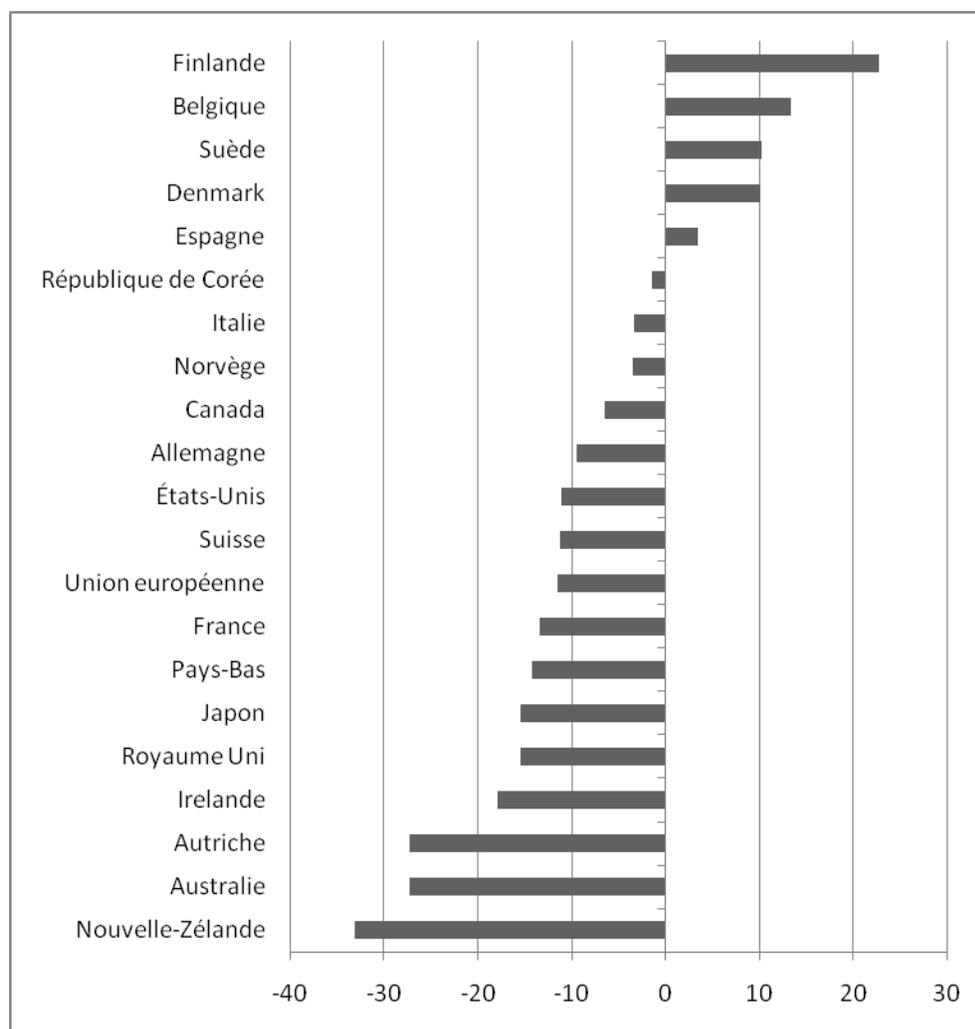
Un regard sur la variation dans les taux de syndicalisation de la plupart des pays industrialisés au cours des dernières années nous permet de prendre le pouls du mouvement syndical. Cette sous-section a pour but d'identifier les tendances récentes en matière de taux de syndicalisation dans les pays industrialisés et, plus particulièrement, au Canada et au Québec. Une attention particulière sera portée sur le secteur des services traditionnels.

L'évaluation de l'état du syndicalisme constitue un indice important de l'influence des syndicats dans l'économie et sur la société (Johnson, 2002). De plus, il s'agit d'un indicateur des ressources disponibles et de l'efficacité de l'organisation syndicale (Johnson, 2002). La densité syndicale permet également de mesurer l'étendue du pouvoir des syndicats dans les milieux de travail et en politique (Jackson, 2006).

Depuis plusieurs années, nous pouvons observer une baisse importante de la densité syndicale dans de nombreux pays industrialisés (Clawson et Clawon, 1999). Dans une grande majorité des pays anglo-saxons, tels que le États-Unis, la Grande Bretagne, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, le taux de syndicalisation diminue depuis les années 1960 (figure 1.1). D'autres pays ont réussi à échapper aux baisses radicales des taux de syndicalisation et ont plutôt vu ceux-ci augmenter tels que la Finlande, la Suède, le Denmark, la Norvège et la Belgique. Parmi les hypothèses avancées pour expliquer l'augmentation de la densité syndicale dans ces pays, notons l'utilisation du système de Ghent par certains de ces pays (Belgique (système mixte), Denmark, Finlande, Suède) où les syndicats sont les principaux responsables de la gestion des allocations d'assurance-emploi. Puisque les salariés doivent faire parti d'un syndicat pour y avoir accès dans la plupart des cas, la densité syndicale est plus élevée dans les pays utilisant le système de Ghent (Lesch, 2004). Des facteurs institutionnels peuvent également expliquer cette augmentation de la densité syndicale : l'accès des syndicats aux lieux de travail, l'utilisation de l'atelier fermé, l'existence de lois contre les congédiements abusifs et l'indexation des salaires ainsi que la couverture de salariés non-syndiqués par des conventions collectives.

Figure 1.1

Variation de la densité syndicale par pays, 1960-2003, en pourcentage



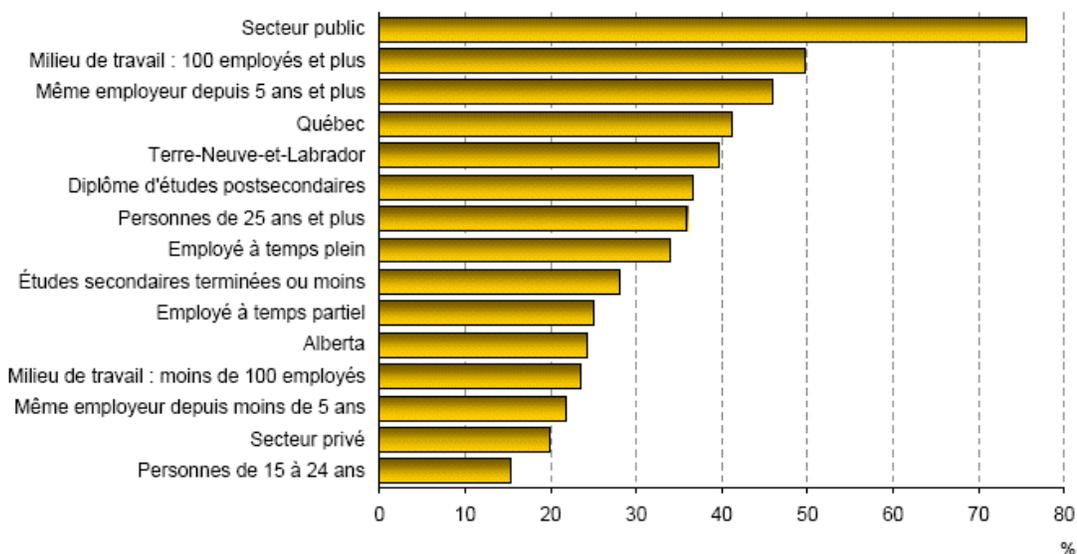
* Source : Visser, 2006

La densité syndicale ne diminue pas de façon radicale au Canada. En fait, il s'agit de l'un des seuls pays anglo-saxons où le nombre de membres continue d'augmenter (Jackson, 2006). Dans les années 1980, une période particulièrement difficile pour le mouvement syndical, le syndicalisme canadien était en expansion (Murray, 2002). Selon Murray (2002), cette performance supérieure est due à des innovations considérables et à un effort soutenu de développement et de mise en pratique de stratégies axées sur le renforcement de la présence syndicale. Toutefois, la densité

syndicale canadienne baisse depuis 1992 et, selon certaines prévisions, cette tendance continuera au cours des années à venir (Johnson, 2002). En 2003, malgré une hausse de 12% du nombre d'employés syndiqués depuis 1997, le taux de syndicalisation a légèrement diminué puisque la croissance de l'adhésion syndicale n'a pas été équivalente à la croissance des employés (17%) durant cette période (Statistique Canada, 2004). Selon Statistique Canada (2004), les taux de syndicalisation sont au-dessus de la moyenne nationale au Québec, à Terre-Neuve-et-Labrador, au Manitoba, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique, tandis que l'Alberta compte le taux le moins élevé. Au Québec, le taux de syndicalisation était de 37,4% en 2004 comparativement à la moyenne nationale de 31,6% (Morissette et *al.*, 2005). La figure 1.2 compare les taux de syndicalisation en fonction de certaines caractéristiques. Nous pouvons constater les écarts importants entre le Québec et l'Alberta et entre le secteur public et le secteur privé.

Figure 1.2

Taux de syndicalisation selon certaines caractéristiques des emplois et des employés, 2003

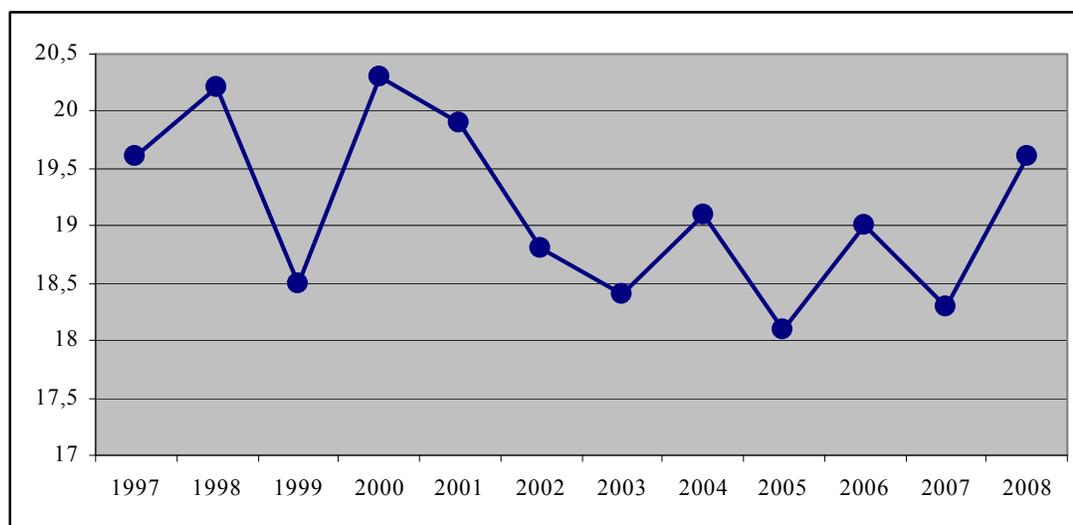


* Source : Statistique Canada, 2003

Le secteur des services traditionnels, qui inclut le commerce au détail, est un cas particulièrement intéressant pour les syndicats. Il s'agit de l'un des secteurs économiques où le taux de syndicalisation est demeuré relativement stable. Au Canada, il a subi un recul de 1,5% de son taux de présence syndicale entre 1990 et 1999, comparativement à des baisses de 7,3% et de 9,7% dans les secteurs des biens et des services dynamiques, respectivement (Murray, 2001). Une autre étude démontre que la densité syndicale a légèrement augmenté dans l'industrie du commerce au détail entre 1997 et 2003, passant de 13,6% à 14,2% (Jackson, 2006). Quant au secteur du commerce au Québec, une étude sur le taux de présence syndicale démontre sa stabilité (figure 1.3). Il représente également un secteur d'importance parmi les personnes nouvellement syndiquées (Murray, 2001). Ceci démontre que l'industrie du commerce offre une opportunité d'organisation aux syndicats : il s'agit de l'industrie avec le plus grand nombre de travailleurs non syndiqués, soit 1,8 millions, dont la plupart travaillent dans le commerce au détail (Jackson, 2006).

Figure 1.3

**Taux de présence syndicale dans le secteur du commerce (en %)
(moyennes annuelles, Québec, 1997-2007)**



* Source : Institut de la statistique du Québec, 2009

Une vue d'ensemble des données sur le taux de syndicalisation démontre qu'il existe une crise au sein du mouvement syndical, notamment dans les pays anglo-saxons. Les taux de syndicalisation, principaux symptômes de cette période léthargique, diminuent dans la majorité des pays industrialisés. La recherche des sources du problème est une étape importante de sa résolution. Ainsi, la prochaine sous-section identifie les principaux facteurs expliquant la baisse des taux de syndicalisation.

1.1.2 Explications de la baisse des taux de syndicalisation

Les difficultés des syndicats peuvent être attribuées à plusieurs explications : 1) les facteurs démographiques, économiques et structurels; 2) le système juridique; 3) les stratégies d'opposition patronale à la syndicalisation; 4) les politiques gouvernementales; 5) la mondialisation; et 6) l'inertie des syndicats.

Premièrement, les facteurs démographiques, économiques et structurels expliquent en partie le déclin des taux de syndicalisation (Clawson et Clawson, 1999; Lipset et Katchanovski, 2001; Johnson, 2002; Bronfenbrenner, 2003; Fairbrother et Yates, 2003). Clawson et Clawson (1999) donnent quelques exemples aux États-Unis : « geographic shifts from the Rustbelt to the Sunbelt, occupational shifts from blue collar to white collar, and changes in the gender distribution of the work force » (p. 98). Fairbrother et Yates (2003) soulèvent la question des changements structurels responsables de pertes d'emplois massives dans des secteurs traditionnellement syndiqués tels que la fabrication et l'exploitation de ressources primaires. La fermeture et l'exode de compagnies canadiennes et québécoises dont la majorité étaient syndiquées vers des pays où les coûts de fabrication et de main-d'œuvre sont moins élevés expliquent également en partie la baisse du taux de syndicalisation au Canada et au Québec. Les facteurs structurels et la composition de la main-d'œuvre permettent d'expliquer de 20% à 60% de la densité syndicale aux États-Unis (Clawson et Clawson, 1999).

Deuxièmement, le système juridique est également responsable d'une partie du déclin du syndicalisme (Clawson et Clawson, 1999; Bronfenbrenner et *al.*, 1998; Lipset et Katchanovski, 2001; Fantasia et Voss, 2004). Ceci peut être illustré par l'apogée de la densité syndicale aux États-Unis en 1946, soit juste avant l'entrée en vigueur des amendements Taft-Hartley à la loi Wagner. Ces amendements imposaient des limites à l'organisation syndicale et aux tactiques d'aide mutuelle tout en augmentant la marge de manœuvre des employeurs pour s'opposer à la syndicalisation de leurs employés (Bronfenbrenner et *al.*, 1998). De plus, certaines dispositions dans les lois américaines, tels que les mécanismes formels de révocation de l'accréditation et la possibilité pour les briseurs de grèves de voter dans des élections de révocation de l'accréditation, avantagent les employeurs (Fantasia et Voss, 2004). Au Canada, plusieurs juridictions ont adopté le vote obligatoire pour l'accréditation d'une nouvelle unité plutôt que de recourir à la signature de 50% plus un de cartes de membres et ceci a eu un impact négatif sur le taux de succès des campagnes syndicales et sur la densité syndicale (Johnson, 2002). Ce système augmente les opportunités pour les employeurs d'avoir recours à des tactiques d'opposition à la syndicalisation. Ce facteur a moins d'influence au Québec puisque les lois du travail, parmi les plus favorables à la syndicalisation en Amérique du Nord, autorisent la signature de cartes, et non pas les élections, comme le principal moyen pour établir le caractère majoritaire d'un syndicat dans un processus d'accréditation.

Troisièmement, l'opposition de plus en plus fréquente des employeurs à la syndicalisation est également responsable d'une partie des difficultés des syndicats (Clawson et Clawson, 1999; Lipset et Katchanovski, 2001; Fairbrother et Yates, 2003; Bronfenbrenner et *al.*, 1998; Brimeyer et *al.*, 2004). Plusieurs multinationales utilisent une grande variété de tactiques afin de contrer tout effort de syndicalisation de la part de leurs employés, allant même jusqu'à utiliser des tactiques illégales (Royle, 2004). Une étude réalisée en Ontario et au Québec a démontré que les tactiques d'opposition à la syndicalisation réduisent à la fois le niveau de support envers le syndicat et la probabilité d'accréditation d'une nouvelle unité (Thomason et Pozzebon, 1998). De plus, Clawson et Clawson (1999) ont observé un changement

qu'ils qualifient de drastique dans les relations entre les entreprises et les syndicats. L'accord implicite entre les gestionnaires et les syndicats après la Deuxième guerre mondiale selon lequel les gestionnaires acceptaient la présence du syndicat et celui-ci travaillait en collaboration avec eux a été remplacé à la fin des années 1970 et au début des années 1980 par des relations plus conflictuelles (Clawson et Clawson, 1999)

Quatrièmement, certains partis politiques au pouvoir peuvent contribuer à créer un environnement externe hostile aux syndicats (Clawson et Clawson, 1999; Yates, 2000; Fairbrother et Yates, 2003; Brimeyer et *al.*, 2004; Reiss, 2005). Pour n'en nommer que quelques unes, les administrations de Ronald Reagan et de George Bush aux États-Unis, de Margaret Thatcher en Angleterre et de Mike Harris en Ontario ont toutes eu des impacts marquants sur les relations industrielles dans leurs juridictions respectives. Par exemple, l'administration de Ronald Reagan a adopté un agenda anti-syndical au milieu des années 1980 et a contribué à la création de climats politique et économique hostiles aux syndicats, notamment lorsqu'elle a révoqué l'accréditation de la *Professional Air Traffic Controllers Organization* en 1981 (Brimeyer et *al.*, 2004). Un autre exemple est celui de l'IDA, soit l'agence responsable des investissements étrangers en Irlande. Auparavant, celle-ci encourageait les entreprises à reconnaître les syndicats alors qu'elle met maintenant l'accent sur le fait qu'elles peuvent choisir d'éviter la syndicalisation (Gunnigle et *al.*, 2005). Au Canada, le déclin du Nouveau parti démocratique et l'arrivée au pouvoir de plusieurs gouvernements conservateurs au niveau provincial ont contribué au déclin des activités d'organisation syndicale et des taux de succès des campagnes de syndicalisation (Johnson, 2002). Notamment, le gouvernement conservateur de Mike Harris a adopté une loi retirant à la Commission des relations de travail le pouvoir d'accréditer automatiquement une unité suite à l'utilisation de pratiques déloyales. Cette loi a été surnommée la loi Wal-Mart (Adams, 2005).

Cinquièmement, la mondialisation et ses effets sur l'économie ont contribué à amplifier les difficultés vécues par le mouvement syndical (Clawson et Clawson, 1999; Bronfenbrenner et *al.*, 1998). L'augmentation de la compétition au niveau mondial, la migration du capital vers les pays en voie de développement et la transition d'une économie de production de biens vers une économie de services ne sont que quelques exemples de ces changements. Ceux-ci, combinés aux changements technologiques et à la réorganisation du travail dans plusieurs entreprises, ont pavé la voie à des pertes d'emplois massives dans des secteurs traditionnellement syndiqués (Bronfenbrenner et *al.*, 1998). Selon Clawson et Clawson (1999), la mondialisation affecte les syndicats de deux façons : en augmentant la compétition entre les travailleurs d'un pays à l'autre et en diminuant le pouvoir que leur procuraient leurs alliances politiques, les politiciens ayant dorénavant moins d'influence devant les forces de la mondialisation du travail. La mondialisation a également entraîné la précarisation du marché de l'emploi et ainsi l'utilisation de plus en plus fréquente du travail à temps partiel, du travail temporaire, de la sous-traitance et de la privatisation, tous au détriment des travailleurs syndiqués (Bronfenbrenner et *al.*, 1998; Clawson et Clawson, 1999).

Finalement, les syndicats sont également en partie responsables de leur situation actuelle (Clawson et Clawson, 1999; Yates, 2000; Fairbrother et Yates, 2003; Bronfenbrenner et Hickey, 2004; Brimeyer et *al.*, 2004). Clawson et Clawson (1999) notent la distance entre les syndicats et les autres mouvements sociaux tels ceux axés sur les droits civils, les droits des femmes et l'environnement. De plus, plusieurs auteurs reprochent aux syndicats d'avoir négligé l'organisation des femmes alors que celles-ci occupent une place de plus en plus importante dans la nouvelle économie (Bronfenbrenner et *al.*, 1998; Voss et Sherman, 2000; Yates, 2006). Le manque de vision, notamment au haut de la hiérarchie de l'AFL-CIO aux États-Unis, est un autre problème pour les syndicats (Tait, 2005a). Ceux-ci n'ont pas su tirer profit des opportunités qu'offraient les secteurs les plus dynamiques de l'économie en syndiquant de nouveaux types de travailleurs, tels que les travailleurs professionnels, techniques et les cols blancs (Bronfenbrenner et *al.*, 1998; Brimeyer et *al.*, 2004).

Finalement, les syndicats ont également négligé l'organisation de nouveaux travailleurs. Selon Bronfenbrenner et Hickey (2004), « the majority of unions organizing today still run weak, ineffectual campaigns that fail to build their strength for the long haul » (p. 54).

Ainsi, plusieurs éléments ont contribué à diminuer le pouvoir des syndicats sur le marché du travail. Si les syndicats sont partiellement responsables de certains facteurs, d'autres sont hors de leur contrôle, tels les facteurs démographiques, économiques et structurels et la mondialisation. Lorsqu'il est question du système juridique, des stratégies patronales d'opposition à la syndicalisation et des politiques gouvernementales, ils peuvent réagir et tenter d'influencer les autres acteurs impliqués. Bien que tous ces éléments soient des défis pour le mouvement syndical, le problème particulier posé par les multinationales doit être examiné de plus près.

1.1.3 Cas particulier des multinationales

La mondialisation a contribué à la création d'un climat favorable à l'émergence des multinationales. Dans les pays industrialisés, celles-ci emploient environ un cinquième des travailleurs (excluant les travailleurs agricoles), soit plus de 70 millions de travailleurs (Royle, 1998). Ces compagnies se distinguent de plusieurs façons : par leur taille imposante, leur influence toujours grandissante et leurs pratiques commerciales féroces. Dans le cas des relations de travail, il est pertinent d'examiner la tendance de ces compagnies à diffuser leurs pratiques dans tous les pays où elles ont des opérations. Le cas des multinationales américaines et ceux des services privés posent des problèmes particuliers pour les syndicats.

Les multinationales doivent faire un choix concernant le degré de standardisation de leurs pratiques de relations de travail dans leurs filiales à l'étranger (Innes et Morris, 1995; Gunnigle et *al.*, 2005). De plus en plus, les multinationales questionnent leur rôle dans les systèmes nationaux de relations industrielles et décident de transporter leurs pratiques au-delà des frontières en les adaptant minimalement aux systèmes

nationaux (Royle, 2004). Les politiques anti-syndicales de McDonald's, de Burger King et de Pizza Hut, par exemple, sont appliquées dans de nombreux pays où les traditions syndicales des systèmes nationaux sont ignorées (Royle, 2004). Également, Innes et Morris (1995) ont déterminé que les multinationales américaines ont tendance à transférer leurs pratiques dans les pays hôtes lorsqu'il est question de syndicalisation. Les multinationales américaines peuvent également avoir une influence sur l'adoption de « meilleures pratiques », dont l'opposition à la syndicalisation, non seulement par les autres multinationales mais également par leurs compétiteurs nationaux. C'est notamment le cas dans le secteur de la restauration rapide où elles ont une grande influence sur les politiques de relations industrielles des autres compagnies du secteur, non seulement dans les pays anglo-saxons, mais également en Europe continentale (Royle, 2004). De plus, Bronfenbrenner et Hickey (2004) jugent qu'il est plus difficile d'organiser les travailleurs de filiales de multinationales comparativement à de plus petites compagnies puisqu'elles ont les ressources nécessaires pour lancer une campagne anti-syndicale massive lorsqu'un syndicat tente d'organiser une unité.

Les multinationales dans le secteur des services privés sont particulièrement opposées à la syndicalisation de leurs employés. Par exemple, la pression pour augmenter la rentabilité et pour diminuer les coûts dans l'industrie de la restauration rapide a tendance à mener à une standardisation des méthodes de travail, à des politiques anti-syndicales ainsi qu'à une combinaison de « low trust, low skills, and low pay » (Royle, 2004 : 51). Les multinationales américaines, canadiennes et anglaises de cette industrie sont essentiellement opposées à la syndicalisation de leurs employés. Dans la plupart des cas, les syndicats n'ont pas réussi à organiser les travailleurs de ces compagnies (Royle, 2004). Dans le cas de Wal-Mart, les syndicats tentent de syndiquer des magasins de la compagnie depuis plusieurs décennies. En 2010, une seule unité syndiquée fonctionnait avec une convention collective malgré l'accréditation de plusieurs unités au Canada et celle-ci avait été imposée par un arbitre.

Les multinationales américaines posent un problème particulier au mouvement syndical nord-américain puisque l'opposition à la syndicalisation fait partie du système de valeurs des gestionnaires américains, qui préfèrent les relations de travail individualisées (Ferner et *al.*, 2005; Gunnigle et *al.*, 2005). Là où elles ne peuvent pas se soustraire à la syndicalisation, elles tentent de minimiser l'influence des syndicats, même dans les pays tels que l'Allemagne où les rapports collectifs sont ancrés dans la culture (Ferner et *al.*, 2005). Ces pratiques d'opposition aux syndicats peuvent avoir un impact significatif sur la densité syndicale du pays hôte, comme ce fut le cas en Irlande au cours des deux dernières décennies. Les multinationales américaines sont considérées comme un facteur important afin d'expliquer la diminution de la densité syndicale dans ce pays (Gunnigle et *al.*, 2005).

Les multinationales, et plus particulièrement les multinationales américaines, rendent ainsi la tâche très ardue aux syndicats. Ce défi, en plus de ceux présentés dans la sous-section précédente, ont poussé les syndicats à réagir face à ces forces du marché et à tenter de définir des formes de renouveau syndical.

1.2 Renouveau syndical

Dans ce contexte de mondialisation des marchés et d'émergence des entreprises multinationales, le mouvement syndical nord-américain a du réévaluer sa position et ses stratégies à la lumière de tous les changements survenus sur le marché du travail depuis un quart de siècle. Kumar et Schenk (2006) ont défini le renouveau syndical comme suit : « Union renewal is the term used to describe the process of change, underway or desired, to « put new life and vigour » in the labour movement to rebuild its organizational and institutional strength » (p. 30).

Cette partie se divise en deux sections. La première traitera des principales stratégies de renouveau syndical et la deuxième exposera les différents types de syndicalisme dans une perspective de renouveau.

1.2.1 Stratégies de renouveau syndical

Selon Bronfenbrenner (2003), plusieurs signes témoignent d'un effort de renouveau dans le mouvement syndical, tels qu'un activisme renouvelé chez les étudiants aux États-Unis et une plus grande attention des médias. Les syndicats peuvent avoir recours à une grande variété de solutions pour faire face aux défis auxquels ils sont confrontés en fonction des contextes institutionnel et environnemental dans lesquels ils évoluent (Kumar et Schenk, 2006). Une revue de la littérature nous a permis d'identifier six principales stratégies.

Implication des syndicats dans la politique. L'implication des travailleurs dans la sphère politique peut mener à un renouveau syndical (Baccaro et al., 2003; Hamann et Lucio, 2003; Hurd et al., 2003; Kumar et Schenk, 2006). Ceci peut impliquer la création de liens avec un parti politique, des activités dans le cadre d'une campagne électorale et du lobbying pour des changements législatifs (Kumar et Schenk, 2006).

Construction de coalitions. La construction de coalitions avec des organismes communautaires et d'autres mouvements sociaux permettrait aux syndicats d'élargir leurs sources de pouvoir afin de provoquer des changements sociaux et économiques (Hamann et Lucio, 2003; Hurd et al., 2003; Kumar et Schenk, 2006).

Partenariats. Les partenariats entre les employeurs et les syndicats peuvent amener des changements favorables pour les travailleurs dans leur milieu de travail lorsqu'ils sont dans les intérêts des deux parties (Hurd et al., 2003; Kumar et Schenk, 2006).

Changement organisationnel. Le changement organisationnel, caractérisé par des fusions entre syndicats ou par des réorganisations internes, peut être une autre solution pour le mouvement syndical (Hurd et al., 2003; Kumar et Schenk, 2006). Il s'agit d'une option intéressante dans le cas d'une restructuration pour mieux représenter les intérêts des catégories de travailleurs de plus en plus présents sur le marché du travail (Kumar et Schenk, 2006).

Coopération et solidarité nationales et internationales. Les différentes formes de coopération et de solidarité aux niveaux national et international peuvent contribuer à augmenter le pouvoir des syndicats (Moody, 1997; Hurd et al., 2003; Kumar et Schenk, 2006). Selon Moody (1997), « internationalism must be part of the perspective and practice of union leaders, activists, and members if global capital is to be contained at all » (p. 62).

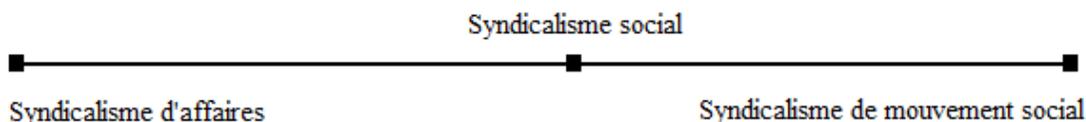
Organisation de nouveaux travailleurs. L'organisation de nouveaux membres est une autre solution avancée pour relancer le mouvement syndical (Hurd et al., 2003; Kumar et Schenk, 2006). Celle-ci revient fréquemment dans la littérature comme étant l'une des solutions ayant le plus de potentiel (Fairbrother et Yates, 2003). Selon Bronfenbrenner (2003), il s'agit de la stratégie de renouveau la plus utilisée par les syndicats.

1.2.2 Types de syndicalisme

Les attitudes syndicales changent selon les époques. Dans les années 1930, les syndicats nord-américains étaient influencés par un syndicalisme de mouvement social. Entre 1950 et 1980, ils ont procédé à une transition vers un syndicalisme d'affaires (Turner et Hurd, 2001). Depuis quelques années, nous assistons à un retour vers un syndicalisme plus social. Les différentes stratégies d'organisation syndicales utilisées dans le cadre d'un effort de renouveau syndical s'inspirent des philosophies liées aux différents types de syndicalisme. Ainsi, ceux-ci façonnent le caractère et les actions des syndicats. Il convient donc de faire le point sur les pratiques associées à chacun d'entre eux. Trois types de syndicalisme peuvent être identifiés dans la littérature : 1) le syndicalisme d'affaires; 2) le syndicalisme social; et 3) le syndicalisme de mouvement social. Sur un continuum, le syndicalisme de mouvement social est opposé au syndicalisme d'affaires alors que le syndicalisme social se situe au milieu (figure 1.2). Il s'agit de types idéaux et donc d'une modélisation de la réalité

Figure 1.4

Continuum des types de syndicalisme



1.2.2.1 *Syndicalisme d'affaires*

Le syndicalisme d'affaires caractérise les activités de la majorité des syndicats depuis plusieurs décennies. Le terme réfère à un syndicalisme ayant comme principale préoccupation les intérêts à court terme des membres (Eimer, 1999). Le syndicalisme d'affaires favorise la défense du travailleur en tant que salarié plutôt que le travailleur en tant que citoyen (Kumar et Murray, 2006). Ce type de syndicalisme est souvent associé à la poursuite de l'amélioration des conditions économiques des membres, notamment des salaires et des avantages sociaux (Kumar et Murray, 2006). De plus, le syndicalisme d'affaires s'attarde à la négociation collective, à la mise en application des conventions collectives, au lobbying et à d'autres tâches de représentation et de services collectifs (plans de santé, assurances, services légaux, cartes de crédits) (Turner et Hurd, 2001; Kumar et Schenck, 2006). L'emphase est mise sur les services aux membres plutôt que sur l'organisation de nouveaux travailleurs. De plus, le syndicalisme d'affaires ne prône pas l'implication des membres dans les activités du syndicat (Kumar et Schenk, 2006). Ian Robinson (2000) offre une description d'un syndicat-type adhérant à la philosophie du syndicalisme d'affaires :

« The ideal typical business union is very exclusive and largely uncritical. Its leaders – and, often, many of its members as well – understand it as a business that provides highly specialized services (e.g., collective bargaining and grievance processing) to members (customers) in return for dues (fees). Members alone count for such a union. [...] Members have a very limited role in business unions. Leaders who practice this type of unionism are no more committed to internal democracy than is a typical business, whatever the constitutional formalities. Business unionists tend to accept the legitimacy of the business metaphors and values that they bring to their organization, including the assumption that

they own the organization. Their criticisms of competitive capitalism tend to be narrow and *ad hoc*, focused on unfairly low wages or “bad” employers, rather than the limits of, say, market economies *qua* systems of economic organization. They take an equally uncritical stance on the political system, making no effort to create new political parties, or to challenge the regime in more basic ways » (p. 113).

Le syndicalisme d'affaires est fréquemment associé aux pratiques du modèle des services (« servicing model »). Selon ce modèle, le syndicat est une organisation centralisée dont la principale responsabilité est le service aux membres. Cela inclut la résolution de problèmes sur la base de plaintes ou de demandes. Les membres ne sont pas actifs dans l'organisation et leur participation se limite à la coopération sur demande des dirigeants (de Tuberville, 2004). Ainsi, les débats sur le syndicalisme d'affaires et le modèle des services se discutent en parallèle puisqu'ils comptent plusieurs points en commun.

1.2.2.2 *Syndicalisme social*

Le syndicalisme social se situe entre le syndicalisme d'affaires et le syndicalisme de mouvement social sur le continuum des types de syndicalisme. Comparativement au syndicalisme d'affaires, le syndicalisme social tente de représenter les intérêts des travailleurs à la fois comme salariés et comme citoyens (Kumar et Murray, 2006). Kumar et Murray (2006) décrivent ce type de syndicalisme de la façon suivante :

« Social unionism tends to work within the confines of existing market relations, but it also seeks to transform these market relations. It focuses on both workplace and market and engages in political as well as economic action. [...] Social unionism might be conflictual or cooperative at the level of the workplace, but its partially transformative character tends to leave a more conflictual imprint » (p. 82).

Les syndicats canadiens ont toujours eu une orientation sociale, comme en témoignent leur activisme et leur innovation dans des luttes telles que l'assurance-emploi, les soins de santé et l'éducation (Murray, 2002; Kumar et Murray, 2006). La majorité d'entre eux relèvent donc du syndicalisme social, surtout dans le cas des syndicats industriels (Murray, 2002).

1.2.2.3 *Syndicalisme de mouvement social*

Le concept de syndicalisme de mouvement social ressurgit fréquemment dans la littérature sur le renouveau syndical (von Holdt, 2002). En pratique, il a d'abord connu du succès dans des pays en voie de développement tels que l'Afrique du Sud, le Brésil, la Corée du Sud et les Philippines (Moody, 1997; Robinson, 2000). Le syndicalisme de mouvement social a été décrit comme « a new, more expansive, and more combative model of unionism » (Fantasia et Voss, 2004 : 120). Ce mouvement appelle à l'établissement de coalitions durables entre les organisations syndicales et d'autres mouvements sociaux (Reiss, 2005). Ceci inclut l'implication des syndicats dans des luttes allant au-delà des intérêts immédiats de leurs membres, tels que les luttes pour les droits civils, les droits des immigrants et la justice économique pour tous (Voss et Sherman, 2000; Reiss, 2005).

Plusieurs caractéristiques distinguent le syndicalisme de mouvement social du syndicalisme d'affaires. Premièrement, les syndicats se décrivent davantage en termes de « organizational vehicles of social solidarity » (Fantasia et Voss, 2004 : 127) plutôt que comme des organisations ayant un service à offrir (Robinson, 2000). Dans cet optique, les syndicats font alors partie d'un mouvement social incluant d'autres groupes sociaux et ayant pour principal objectif l'établissement de systèmes politique et économique justes (Moody, 1997; Robinson, 2000). Deuxièmement, le syndicalisme de mouvement social prône l'utilisation de campagnes corporatives dans plusieurs aspects des activités syndicales (organisation, négociation collective) afin de rétablir la balance de pouvoir entre les travailleurs et leurs employeurs (Fantasia et Voss, 2004). Troisièmement, le syndicalisme de mouvement social encourage l'éloignement des mécanismes formels d'accréditation établis par les organismes gouvernementaux (Fantasia et Voss, 2004; Robinson, 2000). Quatrièmement, l'orientation du syndicalisme de mouvement social vers la justice sociale et les travailleurs marginalisés est indéniable (Moody, 1997; Baccaro, 2003; Fantasia et Voss, 2004). Elle s'éloigne des objectifs traditionnels tels que les hausses de salaires et les avantages sociaux pour se concentrer sur des thèmes comme la

dignité et les droits civils. De plus, Moody (1997) décrit de la façon suivante l'intégration de tous les travailleurs : « Social-movement unionism implies an active strategic orientation that uses the strongest of society's oppressed and exploited, generally organized workers, to mobilize those who are less able to sustain self-mobilization : the poor, the unemployed, the casualized workers, the neighbourhood organizations » (p. 59). Cinquièmement, le syndicalisme de mouvement social est créatif, c'est-à-dire que l'innovation et l'expérimentation sont grandement encouragées (Fantasia et Voss, 2004). Finalement, il n'évalue pas son rendement par rapport à une ou deux campagnes : sa vision est davantage axée sur le long terme (Moody, 1997; Fantasia et Voss, 2004). Les résultats mitigés d'une ou deux campagnes ne sont pas considérés comme un échec mais plutôt comme une étape dans le processus d'apprentissage.

Comme le syndicalisme d'affaires est associé au modèle des services, le syndicalisme de mouvement social est associé au modèle de l'organisation (« organizing model »). Dans celui-ci, le syndicat est une organisation décentralisée où les membres sont actifs et participent à la vie syndicale de plusieurs façons. L'éducation et la communication occupent des places de choix dans les priorités de l'organisation (de Tuberville, 2004). Encore une fois, le type de syndicalisme et le modèle partagent plusieurs points communs : ainsi, l'un ne peut être complètement dissocié de l'autre.

Cette section nous a permis de constater que la littérature en relations industrielles s'intéresse au défi du renouveau syndical. Selon la philosophie des syndicats, plusieurs options pour un renouveau sont disponibles, dont l'organisation ou le recrutement de nouveaux membres, qui fera l'objet de la partie suivante.

1.3 Organisation syndicale

Dans la littérature sur le renouveau syndical, l'organisation de nouveaux travailleurs semble être la solution la plus prisée pour relancer le mouvement syndical en Amérique du Nord. Plusieurs professeurs, chercheurs et syndicalistes considèrent les

campagnes d'organisation syndicale comme une grande partie de la solution pour redresser les taux de syndicalisation (Rose et Chaison, 2001; Johnson, 2002; Hurd et al., 2003). Une recension de la littérature sur les campagnes syndicales nous a permis de distinguer trois types de campagnes : 1) la campagne traditionnelle; 2) la campagne intégrale; et 3) la campagne de mouvement social.

1.3.1 Campagne traditionnelle

Le premier type de campagne est la campagne traditionnelle. Cette nomenclature fait référence à une campagne-type du syndicalisme d'affaires. La campagne traditionnelle a caractérisé la majorité des campagnes depuis plusieurs décennies. Les syndicats y ont encore largement recours aujourd'hui malgré les pressions exercées pour l'utilisation de nouvelles stratégies d'organisation (Bronfenbrenner et Hickey, 2004).

Certaines pratiques sont associées à la campagne traditionnelle. Premièrement, celle-ci accorde plus d'importance aux questions économiques pour convaincre les salariés de se syndiquer plutôt que d'utiliser des thèmes plus larges tels que la dignité et la justice (Bronfenbrenner, 1997; Voss et Sherman, 2000). Ici, les syndicats mettent l'emphase sur l'obtention d'augmentations salariales et d'avantages sociaux afin de convaincre les travailleurs de signer des cartes de membre. Un grand nombre de syndicats utilise cette tactique. Par exemple, une étude réalisée en Ontario et en Colombie-Britannique a révélé que les thèmes liés au terme « *bread-and-butter* », tels que la sécurité d'emploi et les salaires, étaient les plus utilisés dans les campagnes syndicales, contrairement à d'autres thèmes relativement peu utilisés tels que la dignité et la justice et la discrimination basée sur le sexe et la race (Eaton, 2005).

Deuxièmement, la campagne traditionnelle utilise généralement des tactiques où le contact individuel et le développement du leadership ne prend pas une place prédominante (Bronfenbrenner et Juravich, 1998; Voss et Sherman, 2000; Eaton, 2005). La distribution de dépliants, l'envoi de lettres et les rencontres en grand

nombre sont des tactiques associées à ce type de campagne. Une étude de Martinello et Yates (2004) sur les tactiques patronales et syndicales a démontré que ces tactiques sont fréquemment utilisées. Parmi les campagnes examinées, 59% avaient envoyé des lettres aux résidences des travailleurs, 54% avaient distribué des dépliants et 43% avaient organisé des rencontres en grand nombre (Martinello et Yates, 2004). Les tactiques plus individuelles telles que l'utilisation des membres déjà syndiqués ne sont généralement pas utilisées dans ce type de campagne (Yates, 2000).

Troisièmement, les campagnes traditionnelles sont également caractérisées par l'utilisation de tactiques individuelles sans qu'elles ne soient intégrées dans un plan stratégique (Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Dans ce cas-ci, les syndicats utilisent les tactiques qui leur semblent être les plus appropriées dans cette campagne particulière et agissent davantage selon leur instinct et l'expérience des organisateurs plutôt que d'établir un plan d'action et d'effectuer des analyses avancées de la situation.

En résumé, la campagne traditionnelle utilise davantage des tactiques collectives et des thèmes liés aux avantages économiques d'être membre d'un syndicat. Cette campagne s'appuie sur l'expérience et la tradition plutôt que sur des plans stratégiques d'organisation syndicale. Il est important de noter que la majorité de la littérature traitant des campagnes d'organisation analyse les nouvelles méthodes d'organisation, soit les stratégies correspondant aux campagnes intégrales et aux campagnes de mouvement social. Les deux prochaines sections contribueront ainsi à enrichir cette discussion sur la campagne traditionnelle.

1.3.2 Campagne intégrale

La campagne intégrale (« comprehensive campaign ») a été décrite par Kate Bronfenbrenner et ses collaborateurs (Bronfenbrenner, 1997; Bronfenbrenner et Juravich, 1998; Bronfenbrenner, 2003; Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Le principe de base est le suivant : « Unions that use a broad range of union tactics as part of a

multifaceted comprehensive strategy display greater organizing success across all industries, bargaining unit demographics, and employer characteristics and behaviors » (Bronfenbrenner et Hickey, 2004 : 19). L'emphase n'est pas seulement mise sur le nombre de tactiques utilisées mais également sur l'aspect stratégique, c'est-à-dire sur l'utilisation de tactiques clés. Donc, l'efficacité des tactiques utilisées dans le cadre d'une campagne d'organisation syndicale augmente lorsqu'elles sont combinées dans une campagne dite intégrale (Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Le modèle de la campagne intégrale comprend dix tactiques : 1) ressources financières et humaines adéquates et appropriées; 2) ciblage stratégique; 3) comité d'organisation *rank-and-file* actif et représentatif; 4) participation active d'organiseurs volontaires; 5) contact individuel à l'intérieur et à l'extérieur des lieux de travail; 6) détermination des objectifs et évaluation du progrès de la campagne; 7) utilisation d'enjeux importants au travail et dans la communauté; 8) tactiques créatives augmentant la pression interne impliquant les employés dans les lieux de travail; 9) tactiques créatives augmentant la pression externe impliquant les employés à l'extérieur du lieu de travail aux niveaux local, national et/ou international; et 10) campagne pour la première convention collective avant le vote.

Bronfenbrenner et Hickey (2004) ont compilé et analysé des données détaillées concernant les caractéristiques des élections, l'environnement, les caractéristiques démographiques, les caractéristiques de la compagnie et ses tactiques, les plaintes à la *National Labor Relations Board* et les décisions de celle-ci, les caractéristiques du syndicat et ses tactiques et les résultats du vote et de la première convention collective pour 412 campagnes aux États-Unis en 1998 et en 1999. Cette recherche a démontré que les stratégies des syndicats et ses tactiques avaient un plus grand impact sur le succès de la campagne que toutes les autres variables étudiées (Bronfenbrenner, 2003). Ceci démontre les possibilités offertes aux syndicats par la campagne intégrale puisque le seul élément sur lequel ils ont le plein contrôle est celui ayant le plus d'influence sur le résultat des campagnes (Bronfenbrenner, 2003). Toutefois, la plupart des tactiques n'ont pas un impact significatif lorsqu'elles sont utilisées individuellement.

Or, certaines tactiques peuvent avoir un plus grand impact. Bien que toutes les tactiques aient été associées à un taux de succès plus élevé lorsqu'utilisées individuellement, dans seulement trois cas ce taux a été statistiquement significatif lorsque les chercheurs ont contrôlé les caractéristiques de l'élection, des employés et de la compagnie ainsi que l'opposition de la part des employeurs (Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Les trois tactiques sont l'établissement d'un comité d'organisation *rank-and-file* actif, des ressources adéquates et appropriées et la détermination des objectifs et l'évaluation du progrès de la campagne. Ces tactiques augmentent les chances de gagner des votes de représentation par 89%, 119% et 162% respectivement (Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Ces trois variables sont donc des éléments fondamentaux d'une campagne intégrale auxquels les autres tactiques doivent s'ajouter (Bronfenbrenner et Hickey, 2004).

Dans le premier cas, le comité d'organisation doit être actif, comprendre un nombre important de participants et être représentatif des caractéristiques des travailleurs visés par la campagne. Le comité permet le développement du leadership à la base, la promotion du syndicalisme dans les milieux de travail et l'établissement de liens entre les travailleurs et la communauté (Bronfenbrenner et Hickey, 2004). L'emphase est mise sur l'implication des membres d'autres unités déjà syndiquées et des employés visés par la campagne actuelle puisque la participation des employés et l'engagement des travailleurs peuvent compenser lorsque la campagne est confrontée à des tactiques d'opposition de l'employeur ou à un environnement défavorable au syndicat (Bronfenbrenner, 1997). Cette tactique permet d'augmenter la participation des travailleurs à la campagne, de connaître leurs besoins et leurs désirs ainsi que d'augmenter le sentiment d'appartenance et de démocratie (Bronfenbrenner, 2003). Il s'agit de la tactique la plus importante dans une campagne intégrale (Bronfenbrenner, 2003).

Les deux autres tactiques sont également des éléments importants d'une campagne intégrale. Les ressources financières permettent au syndicat de financer les tactiques visant à mobiliser les travailleurs alors que des ressources humaines suffisantes lui

permettent de compter sur des effectifs ayant les compétences et l'expérience nécessaires afin d'effectuer cette mobilisation (Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Finalement, l'évaluation du progrès de la campagne et l'établissement d'objectifs sont utilisés pour évaluer le moment propice pour utiliser les autres tactiques et pour déterminer s'il convient de les utiliser dans cette campagne (Bronfenbrenner et Hickey, 2004).

Donc, la campagne intégrale se distingue de la campagne traditionnelle de trois façons : 1) l'importance accordée au contact individuel; 2) le développement du leadership; et 3) la combinaison de tactiques agressives et créatives à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Bronfenbrenner et Juravich, 1998). Fairbrother et Yates (2003) résumant les éléments importants de la campagne intégrale de la façon suivante : « The critical dimension of a comprehensive union-building strategy is one where the focus of organizing is on building local forms of activism, experimenting with ways of redefining the boundaries of traditional forms of unions, as well as refocusing and identifying new subjects with which unions deal and a round which they organize » (p. 27).

Toutefois, malgré les recherches effectuées sur la campagne intégrale et ses taux de succès élevés comparativement à la campagne traditionnelle, Bronfenbrenner et Hickey (2004) ont déterminé que peu de syndicats utilisent ce type de campagne pour organiser de nouveaux travailleurs. En 1994, seulement 15% des organisateurs de campagnes syndicales de l'échantillon étudié ont mené des campagnes intégrales utilisant plus de cinq tactiques (Bronfenbrenner et Juravich, 1998). Aucune étude ne nous permet de croire que ce type de campagne est plus répandu au Canada ou au Québec.

1.3.3 Campagne de mouvement social

La campagne de mouvement social est une composante du syndicalisme de mouvement social. Certains auteurs suggèrent que ce type de campagne permettrait

aux organisateurs syndicaux de remporter davantage de succès comparativement à l'utilisation d'un autre type de campagne (Voss et Sherman, 2000; Fantasia et Voss, 2004; Waterman, 2004). Les campagnes de mouvement social sont particulièrement efficaces lorsqu'elles visent des travailleurs à contrats tels que des concierges, des travailleurs de la santé à domicile et ceux de la construction (Bronfenbrenner, 2003).

Plusieurs caractéristiques sont associées à des campagnes de mouvement social. Malgré quelques tactiques partagées avec la campagne intégrale, il ne faut pas la confondre avec la campagne de mouvement social. Le terme 'mouvement' représente la clé des différences entre les deux types de campagnes (Cranford et *al.*, 2006). Il s'agit ici de poursuivre un « broad agenda of social change » (Voss et Sherman, 2003).

La première caractéristique est l'importance de l'organisation des travailleurs à l'extérieur du système traditionnel d'accréditation (Voss et Sherman, 2000, 2003; Fantasia et Voss, 2004). Les syndicats forcent les employeurs à reconnaître volontairement le syndicat sur la seule présentation de 50% + 1 de cartes de membre signées par les employés. Ceci peut être réalisé à l'aide de pressions sur les politiciens ou de campagnes corporatives. Dans un environnement hostile aux syndicats tels que les États-Unis, où l'opposition patronale à la syndicalisation est importante et où les instances gouvernementales ne facilitent pas la tâche aux syndicats, il s'agit d'un « véritable acte de défiance » (Fantasia et Voss, 2004 :129). Cette pratique n'est pas autorisée par les lois du travail provinciales au Canada.

Les campagnes de mouvement social ont également recours au ciblage stratégique; le syndicat cible une industrie en particulier et choisi de manière stratégique des employeurs à organiser dans cette industrie (Voss et Sherman, 2000, 2003). Un exemple de cette tactique est le ciblage par le syndicat américain HERE de chaînes d'hôtels internationales appartenant majoritairement à des conglomérats internationaux. Ce syndicat a élaboré des stratégies transnationales afin de syndiquer les travailleurs de ces hôtels dans plusieurs pays (Hurd et *al.*, 2003).

La campagne corporative est une autre composante de la campagne de mouvement social (Voss et Sherman, 2000, 2003; Fantasia et Voss, 2004). Cette tactique a été originalement élaborée par la *New Left* aux États-Unis afin d'exercer de la pression pour mettre fin à la guerre du Vietnam (Fantasia et Voss, 2004). Elle inclut plusieurs pratiques telles que mettre de la pression sur le siège social ou les filiales de la compagnie, ses clients, ses prêteurs et ses actionnaires (Voss et Sherman, 2000, 2003; Fantasia et Voss, 2004). L'interférence avec les opportunités de développement de la compagnie et la pression sur les politiciens sont également des pratiques faisant partie de cette tactique (Voss et Sherman, 2000, 2003) De plus, une recherche intensive sur la compagnie peut servir à identifier des faiblesses dans les pratiques de la compagnie qui la rendra vulnérable auprès du public et de ses clients (Fantasia et Voss, 2004).

La mobilisation des travailleurs visés par la campagne d'organisation est également un élément important d'une campagne de mouvement social (Voss et Sherman, 2000, 2003). Fantasia et Voss (2004) proposent quatre pratiques pouvant augmenter la solidarité et l'implication des travailleurs : s'adresser aux travailleurs en face-à-face, promouvoir le leadership à partir de la base de l'organisation syndicale, enseigner aux travailleurs à créer des comités ayant pour but de les impliquer dans l'organisation et accorder de l'importance à l'action directe comme source de pouvoir collectif. Par rapport à cette dernière pratique, Voss et Sherman (2000, 2003) sont allés un peu plus loin en donnant quelques exemples d'actions directes : la désobéissance civile, de grandes manifestations, du piquetage et des actions menant à des arrestations.

La dernière tactique est particulièrement importante pour les campagnes organisées sous la bannière du syndicalisme de mouvement social : l'établissement d'alliances avec la communauté (Voss et Sherman, 2000, 2003; Baccaro, 2003). Ce type de campagne encourage la solidarité, particulièrement envers les travailleurs marginalisés et vulnérables. La communauté devient un allié essentiel aux syndicats dans la poursuite de leurs objectifs pour les droits de tous les travailleurs (Fantasia et Voss, 2004). Voss et Sherman (2004) notent l'implication de syndicats dans des luttes pour les droits civils, les droits des immigrants et la justice économique.

Il existe plusieurs exemples de campagnes de mouvement social ayant connu du succès. La plupart de ceux-ci ont été recensés dans la littérature originaire des États-Unis, où le concept du syndicalisme de mouvement social a été développé. L'exemple de la campagne *Justice for Janitors* a été repris par plusieurs auteurs ayant traité de renouveau syndical et de syndicalisme de mouvement social (Clawson et Clawson, 1999; Williams, 1999; Clawson, 2003; Voss et Sherman, 2003; Fairbrother et Yates, 2003; Tait, 2005a). Cette campagne a débuté en 1986 à Denver, au Colorado. Les organisateurs de la *Service Employees International Union* (SEIU) ont décidé d'organiser des concierges sans passer par les procédés traditionnels impliquant la *National Labour Relations Board* (NLRB). Plutôt, ils ont utilisés plusieurs tactiques relevant de campagnes de mouvement social telles que des plaintes concernant la santé et la sécurité au travail et de la pression sur les agences gouvernementales pour protéger les travailleurs (Fantasia et Voss, 2004). Ils ont créé des alliances avec la communauté grâce à une campagne médiatique ayant pour objectif la dénonciation des abus des employeurs en vertu des droits civils et humains. La campagne à Denver n'a obtenu que des gains modestes en termes de nouveaux travailleurs syndiqués mais elle a ouvert la porte à d'autres mouvements de ce genre ailleurs au pays (Fantasia et Voss, 2004). Effectivement, une campagne de *Justice for Janitors* a été amorcée en 1988 à Los Angeles, en Californie. Il s'agissait d'un défi de taille car Los Angeles, une ville traditionnellement opposée à la syndicalisation, comptait plusieurs milliers de concierges de plus qu'à Denver (Fantasia et Voss, 2004). Dans cette ville, les organisateurs du SEIU ont eu recours à une campagne corporative agressive. Ils ont également mobilisé les concierges eux-mêmes. Une campagne éducationnelle a eu lieu pour sensibiliser les travailleurs à la situation. Plusieurs grandes manifestations et des marches ont réussi à mobiliser les travailleurs, la communauté et certains médias. La campagne de Los Angeles a connu un succès remarquable : en très peu de temps, 90% des concierges étaient syndiqués (Fantasia et Voss, 2004). La campagne *Justice for Janitors* a été répétée dans plusieurs autres villes aux États-Unis durant les années 1990, dont Washington, D.C., New York et Las Vegas (Williams, 1991; Lopez, 2004).

La campagne de mouvement social est donc composée de plusieurs stratégies offrant un grand potentiel pour le recrutement syndical dans la nouvelle économie (Turner, 2005). Selon Turner (2005), les syndicats ne peuvent plus se contenter de blâmer les lois du travail, les politiques gouvernementales ou les stratégies anti-syndicales des employeurs pour leurs difficultés lorsqu'il est prouvé que les stratégies des syndicats sont la clé du succès. Il croit au pouvoir des stratégies de renouveau syndical pour syndiquer des compagnies multinationales féroce­ment opposées à la syndicalisation telle que Wal-Mart :

« Can Wal-Mart be organized? This is a massive low-wage, patronized nationwide workforce with minimal rights and benefits and no workplace representation. There is no inherent reason to believe that such a workforce cannot be organized – with strategies such as grassroots mobilization led by a broad alliance of activist unions, drawing on the support of local coalitions (of community, environmental, immigrant rights, religious, and smart-growth activists) with a full arsenal of proven tactics. Collective actors throughout history have overcome great odds in battles for social justice. Viable, innovative strategies can make a difference, no matter what the opposition » (p. 391)

1.4 Question de recherche

Ce mémoire s'intéresse à l'impact du type de campagne d'organisation syndicale sur la réussite de cette campagne. Puisque les multinationales occupent une place prédominante dans la nouvelle économie, nous désirons également ajouter cette dimension à notre question de recherche. Plus précisément, nous tenterons de déterminer si un type de campagne en particulier permet au syndicat d'optimiser ses gains lorsqu'il tente de syndiquer des travailleurs peu qualifiés du secteur des services traditionnels. À la lumière des informations recueillies lors de notre revue de la littérature, nous avons élaboré une question de recherche qui sera l'objet central de ce mémoire : **Quel type d'approche les syndicats devraient-ils privilégier afin de syndiquer les travailleurs peu qualifiés employés par des multinationales du secteur des services traditionnels?**

1.5 Objectif et pertinence de la recherche

Dans le débat plus large portant sur le renouveau syndical, les stratégies d'organisation ont une importance particulière lorsque nous examinons les difficultés expérimentées par les syndicats depuis les années 1980. L'objectif de notre recherche est de comprendre le lien entre le type de campagne menée par un syndicat et l'impact de la campagne. L'augmentation des connaissances sur ce lien nous permettra de tirer des conclusions sur les stratégies les plus susceptibles de contribuer au succès des campagnes d'organisation syndicale dans les organisations du secteur des services privés, plus particulièrement dans le cas de multinationales fortement opposées à la syndicalisation.

Cette recherche est pertinente pour trois principales raisons. Premièrement, peu de recherches nord-américaines se sont penchées sur les stratégies et les tactiques syndicales ainsi que sur le processus par lequel des groupes de travail forment un syndicat (Bronfenbrenner et *al.*, 1998). De la même façon, il ne s'agit pas d'un sujet traité fréquemment par les études québécoises sur l'organisation syndicale. Plusieurs études s'attardent aux difficultés auxquelles font face les syndicats et sur le renouveau syndical à un niveau macro-économique mais les recherches étudiant les campagnes syndicales et le rôle des syndicats à l'intérieur de celles-ci sont plus rares. L'étude des tactiques utilisées par les syndicats lors de campagnes d'organisation est importante puisque celles-ci arrivent davantage à expliquer la variance dans les résultats de vote que les tactiques anti-syndicales des employeurs, les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre, les caractéristiques des employeurs, les caractéristiques ou l'environnement des votes (Bronfenbrenner, 1997; Bronfenbrenner et Juravich, 1998). Les connaissances limitées sur l'impact des stratégies et des tactiques utilisées par les syndicats pour organiser de nouveaux travailleurs restreignent leur capacité stratégique. Ce mémoire pourra donc contribuer à augmenter les connaissances à ce niveau.

Deuxièmement, le phénomène des multinationales et de leurs pratiques de relations industrielles, plus particulièrement en ce qui a trait aux campagnes de syndicalisation, constitue un terrain fertile d'informations encore peu exploitées. Une recherche par Bronfenbrenner et Hickey (2004) a confirmé l'importance de la recherche sur la syndicalisation de travailleurs employés par des multinationales. Effectivement, il est 50% plus probable que les compagnies faisant l'objet d'une campagne d'organisation soient des filiales de multinationales. Il est également plus probable qu'elles aient des filiales et des fournisseurs à l'étranger (Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Notre recherche permettra une compréhension plus approfondie des relations de travail dans les multinationales américaines.

Finalement, les résultats de cette recherche pourront être appliqués dans la réalité. En effet, elle nous permettra de mieux comprendre le type de campagne d'organisation idéal pour les travailleurs du secteur des services privés au Canada, plus particulièrement auprès de multinationales américaines. L'organisation de nouveaux travailleurs représente un défi de taille. Malgré une certaine longueur d'avance, le cas du Canada risque de devenir tout aussi problématique que celui d'autres pays anglo-saxons. Selon Johnson (2002), « to maintain union density at its current level net growth due to recognition would have to lie in the range of 2.4 to 3.2 percentage points. In only three of the 19 years from 1980 to 1998 has net growth due to recognition taken values over 2.4 and it has never been as high as 3.2 » (p. 343). Ceci illustre l'importance de l'organisation syndicale pour l'avenir des syndicats au Canada et au Québec et, par le fait même, des études permettant de leur fournir des pistes de réussite.

CHAPITRE 2 – MODÈLE D'ANALYSE

Ce chapitre vise à présenter le modèle d'analyse que nous utiliserons afin d'examiner le lien entre le type de campagne et l'impact de celle-ci. Il se divise en cinq parties : 1) spécification de la problématique, à partir de la revue de la littérature présentée dans le chapitre 1; 2) définition de la variable dépendante; 3) définition de la variable indépendante principale; 4) définition des quatre variables indépendantes secondaires; et 5) résumé du modèle global.

2.1 Problématique

Le mouvement syndical fait face à des difficultés dans la majorité des pays industrialisés. L'âge d'or du syndicalisme durant lequel les employeurs acceptaient sans trop d'opposition de collaborer avec les syndicats est révolu depuis au moins deux décennies. Le taux de syndicalisation baisse de façon constante et les exemples de succès se font rares. Le Canada ne fait pas exception à la règle, même si la baisse du taux de syndicalisation a été moins marquée ici qu'aux États-Unis. Le Québec, où le cadre juridique et les divers acteurs sont généralement plus favorables au syndicalisme, a également connu une baisse de son taux de syndicalisation.

Le déclin du secteur manufacturier, traditionnellement syndiqué, et l'expansion du secteur des services traditionnels posent un problème particulier aux syndicats. Ceux-ci doivent tenter de syndiquer les travailleurs des secteurs en expansion afin de compenser pour les emplois syndiqués perdus à cause de fermetures, de délocalisations ou de sous-traitance. Toutefois, les employeurs s'opposent de plus en plus à la syndicalisation de leurs employés, notamment ceux du secteur des services traditionnels. Les emplois de ce secteur sont caractérisés par des conditions de travail moins reluisantes. La présence de multinationales farouchement opposées à la syndicalisation rend le terrain d'autant plus hostile aux syndicats que ceux-ci n'ont pas su développer des mécanismes efficaces pour s'imposer face à elles.

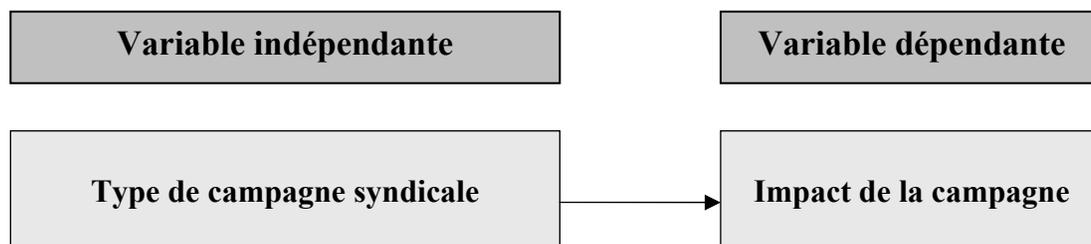
Afin de renverser la situation, plusieurs pistes de solutions ont été mises de l'avant par des chercheurs et des syndicalistes afin de tenter de relancer le mouvement syndical. L'une de ces solutions, celle générant le plus d'espoirs, est l'organisation massive de nouveaux travailleurs. La majorité des experts affirment que les méthodes traditionnelles d'organisation syndicale n'ont qu'un potentiel limité : de nouvelles stratégies doivent maintenant être considérées afin d'augmenter les chances de succès.

Ainsi, nous étudierons les différents types de campagnes syndicales, soit les campagnes traditionnelle, intégrale et de mouvement social, afin d'identifier les tactiques les plus susceptibles d'avoir un impact sur le succès des campagnes de syndicalisation. Notre question de recherche concerne le type d'approche que les syndicats devraient privilégier afin de syndiquer les travailleurs peu qualifiés employés par des multinationales dans le secteur des services traditionnels. Ce mémoire permettra d'explorer cette question par un examen des différentes campagnes de syndicalisation chez Wal-Mart au Québec. Il se penchera également sur l'impact des stratégies d'opposition patronale à la syndicalisation sur le résultat des campagnes.

2.2 Variable dépendante : Impact de la campagne

La figure 2.1 illustre la relation qui fera l'objet de ce mémoire. La variable indépendante principale, soit le type de campagne, et la variable dépendante, soit l'impact de la campagne, composent cette relation centrale à notre étude.

Figure 2.1
Modèle d'analyse



2.2.1 Conceptualisation

L'impact de la campagne syndicale est la variable dépendante à l'étude. Les études qualitatives portant sur les campagnes de syndicalisation examinent souvent un type de campagne en particulier plutôt que de comparer l'efficacité des stratégies liées à différents types de campagnes. L'accent est mis sur les stratégies utilisées lors de la campagne et ces études ne s'attardent que rarement sur ses divers impacts. Quant à elles, les études quantitatives traitant de stratégies d'organisation syndicale utilisent généralement l'accréditation de l'unité de négociation pour mesurer l'impact de la campagne, se limitant ainsi à l'aspect juridique (Peterson et *al.*, 1992; Thomason, 1994; Thomason et Pozzebon, 1998; Bentham, 2002; Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Toutefois, d'autres mesures sont également utilisées dans certains cas : le nombre de cartes de membres recueillies (Thomason et Pozzebon, 1998), les intentions de vote des employés (Youngblood et *al.*, 1984), le pourcentage de votes en faveur du syndicat (Peterson et *al.*, 1992; Thomason et Pozzebon, 1998), la signature d'une première convention collective (Peterson et *al.*, 1992; Bentham, 2002) et l'absence d'une révocation de l'accréditation au cours des deux premières périodes ouvertes (Bentham, 2002). Ces indicateurs, en contexte québécois, ont tous un caractère juridique.

À la lumière de la recension de la littérature, il y a certainement intérêt à tenter de déterminer les éléments sur lesquels une campagne de syndicalisation peut avoir un impact. Ainsi, nous diviserons cette variable en trois dimensions: 1) le déroulement juridique de la campagne; 2) la vie syndicale interne; et 3) les influences politique et communautaire. Aucune étude n'a utilisé cette méthode afin de mesurer le succès des campagnes syndicales mais nous croyons qu'elle nous permettra de mieux identifier les dynamiques visées par les nouveaux types de campagnes syndicales. Cela étant dit, comme il s'agit d'une recherche exploratoire, nous avons élaboré un cadre conceptuel flexible en utilisant des indicateurs plus larges dans les cas où peu de recherches ont été effectuées.

2.2.1.1 *Déroulement juridique de la campagne*

Le déroulement juridique de la campagne constitue la première dimension de la variable dépendante. Plusieurs études ne considèrent que cette dimension afin de mesurer l'impact d'une campagne. Deux composantes relèvent de cette dimension, soit l'accréditation et la signature de conventions collectives.

2.2.1.1.1 *Accréditation*

L'accréditation demeure la façon la plus utilisée de mesurer l'impact d'une campagne de syndicalisation (Peterson et *al.*, 1992; Thomason, 1994; Thomason et Pozzebon, 1998; Bentham, 2002; Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Dans les études utilisant cette mesure, la variable dépendante se résume à déterminer si la campagne s'est soldée par une accréditation. Dans les cas où il y a accréditation, la plupart des études ne distinguent pas entre les syndicats ayant été accrédités grâce à un nombre suffisant de cartes de membres signées ou à un vote majoritaire. Ceci s'explique en partie parce que la majorité de ces études ont été réalisées aux États-Unis où seule l'issue d'un vote peut déterminer si le syndicat recevra une accréditation. Au Québec, un syndicat peut être accrédité s'il réussit à faire signer des cartes de membre à 50% plus un des employés visés par l'accréditation. Si le nombre de signatures se situe entre

35% et 50%, un vote devra avoir lieu et seule une majorité de 50% plus un permettra une accréditation. Comme notre étude se déroule au Québec, nous devons tenir compte de ces deux éventualités. La proportion d'employés ayant signé une carte de membre et la proportion d'employés ayant voté en faveur du syndicat témoignent du degré d'appui au syndicat.

Deux indicateurs sont utilisés pour évaluer l'accréditation. Le premier est le pourcentage de votes en faveur du syndicat. L'accréditation sera accordée si 50% plus un des employés ont voté en faveur du syndicat. Le deuxième indicateur est le pourcentage d'employés ayant signé une carte de membre. Il faudra évaluer en premier lieu le pourcentage d'employés ayant signé une carte de membre et dans l'éventualité où ce pourcentage se situe entre 35 et 50% (pourcentage forçant un vote au Québec), le pourcentage de votes en faveur du syndicat.

2.2.1.1.2 *Signature de conventions collectives*

La signature de conventions collectives sert également à mesurer l'impact d'une campagne de syndicalisation. Plusieurs auteurs considèrent qu'il s'agit d'un indicateur important pour les études sur les campagnes syndicales (Peterson et *al.*, 1992; Bentham, 2002). La première convention collective constitue un élément important à court et à moyen termes. Sans convention collective, l'accréditation n'aura pas un impact marquant sur les travailleurs. Selon Sciacchitano (1998), « regardless of the margin of victory, there is « no union » without a contract » (p. 150). De plus, l'incapacité à signer une première convention collective peut se terminer par une révocation de l'accréditation de l'unité (Sciacchitano, 1998). Il faudra également ajouter la signature d'une deuxième convention collective à cette dimension, d'une part parce que cette mesure témoigne d'un impact à plus long terme d'une campagne de syndicalisation et d'autre part parce qu'une seconde convention collective est normalement affranchie de l'impact des dispositifs d'arbitrage pour une première convention collective dans le régime des rapports collectifs au Québec.

Deux indicateurs sont utilisés afin de mesurer le déroulement juridique par rapport à la convention collective. Le premier est la signature d'une première convention collective. Nous tiendrons compte du fait qu'elle est imposée ou non par arbitrage. Le deuxième indicateur est la signature d'une deuxième convention collective.

2.2.1.2 *Vie syndicale interne*

La deuxième dimension concerne la vie syndicale interne. Elle se divise en deux composantes, soit l'implication des travailleurs et la structure interne du syndicat.

2.2.1.2.1 *Implication des travailleurs*

La première composante de la vie syndicale interne est l'implication des membres dans les affaires du syndicat une fois la campagne terminée. Plusieurs études qualitatives discutent de l'implication de la base dans les campagnes. Selon nous, une campagne ayant un réel impact saura motiver les travailleurs à continuer à s'impliquer dans le syndicat une fois la campagne terminée. Les campagnes de syndicalisation efficaces peuvent avoir un effet transformateur chez certains travailleurs : « This self-recognition of the ability to wield collective power was electrifying, and it transformed the members of the delegation into authentic leaders of a real movement » (Lopez, 2004b : 131). Selon Lopez (2004c), une campagne efficace peut bâtir la confiance des employés, leur foi dans le pouvoir collectif et leur solidarité.

Un indicateur sera utilisé pour cette dimension : le degré d'implication des travailleurs dans les activités courantes du syndicat. Ceci peut se traduire de différentes façons d'un syndicat à l'autre, telles que par une participation accrue aux activités syndicales (réunions, rencontres annuelles, organisation de nouveaux membres) ou par une participation à des activités sociales.

2.2.1.2.2 *Structure interne*

La seconde composante de la vie syndicale interne est la transformation de la structure du syndicat (Milkman, 2000). Milkman (2000) a examiné l'organisation syndicale d'immigrants et conclut que plusieurs campagnes ayant connu du succès au niveau de l'organisation ne réussissent pas à transformer les structures organisationnelles et le leadership de façon à incorporer les travailleurs et leurs préoccupations. Il s'agit ici de connaître les travailleurs et d'analyser leurs besoins afin de pouvoir modifier les structures organisationnelles et la composition du leadership du syndicat de façon à les inclure dans le fonctionnement des affaires syndicales. De plus, Day (2004) mentionne quelques problèmes liés à l'adaptation des structures internes et au leadership qui sont rarement abordés dans les plans de renouveau syndical : le peu d'intérêt des membres pour l'implication dans les affaires courantes du syndicat, les traditions de démobilisation, la prise de décision verticale et les iniquités liées au sexe et à la race dans les positions de leadership. Ainsi, le degré d'adaptation de la structure organisationnelle et du leadership aux réalités du syndicat en question constitue un élément important lors de l'analyse de l'impact d'une campagne syndicale.

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette composante sont les suivants : 1) l'adaptation de la structure organisationnelle et ; 2) l'adaptation du leadership.

2.2.1.3 *Influence politique et communautaire*

La troisième dimension est l'influence politique et communautaire. Il s'agira ici de déterminer si une campagne de syndicalisation a un impact sur les aspects externes du syndicat. Dans un premier temps, elle pourrait avoir des impacts au niveau politique et, dans un deuxième temps, au niveau communautaire.

2.2.1.3.1 *Influence politique*

Une campagne de syndicalisation peut avoir un impact sur l'influence politique du syndicat. Si elle est bien menée, elle augmentera l'influence d'un syndicat sur la scène politique. Milkman (2000) a décrit de la façon suivante l'impact qu'une campagne de syndicalisation peut avoir au niveau politique :

« The second reason the immigrant unionization breakthroughs of the 1990s are of greater significance than their modest scale would otherwise warrant is that they have so radically transformed L.A.'s political scene, in which labor is now a formidable presence. [...] The County Fed has been extraordinarily successful in translating its affiliates' past organizing successes into political power, and in a virtuous circle, that political leverage in turn has become a resource helping to foster further organizing » (p. 71).

Au Québec, ceci pourrait se traduire par des alliances entre le syndicat et des politiciens québécois. Ces alliances peuvent être formelles ou informelles. Par exemple, les efforts de syndicalisation des magasins Wal-Mart ont valu à la FTQ un certain appui des politiciens québécois, augmentant ainsi son influence sur la scène politique. Ainsi, l'influence politique constitue un élément sur lequel une campagne de syndicalisation peut avoir un impact. Dans un environnement aussi hostile que celui dans lequel doivent évoluer les syndicats, ceux-ci peuvent bénéficier des ressources des politiciens afin de faire avancer leur cause. De plus, des alliances avec des politiciens peuvent être bénéfiques au syndicat en légitimant ses objectifs et ses actions ainsi qu'en influençant l'opinion publique en faveur du syndicat (Craft, 1990).

Un indicateur permet de mesurer l'augmentation du pouvoir politique : la création d'alliances entre des autorités politiques et le syndicat.

2.2.1.3.2 *Influence communautaire*

L'influence au niveau de la communauté est une deuxième composante et elle peut se manifester de deux façons, soit par la création de relations entre la communauté et le syndicat et par l'éducation de la communauté au rôle des organisations syndicales. Selon Tattersall (2006), la création de relations avec la communauté augmente la

capacité des syndicats ainsi que leur pouvoir. Sciacchitano (1998) témoigne de l'impact qu'une campagne de syndicalisation peut avoir sur une communauté : « Although the Steeltech campaign ended abruptly with the achievement of a contract, hundreds of people who were involved learned that it is possible to organize a low-wage, inner-city workplace. [...] Union issues were transformed from the narrow confines of the shop floor into a matter of civil rights. Quite literally, the struggle of the workers became the struggle of the community » (p. 160). Ces relations avec la communauté peuvent prendre plusieurs formes : les relations avec la communauté entière, les relations avec des sous-groupes et la création de groupes d'action communautaire (Craft, 1990). Une campagne efficace peut aussi contribuer à modifier l'image des syndicats chez les travailleurs et dans la communauté en général en dissipant certaines craintes concernant l'intimidation, la violence et la corruption auxquelles les syndicats étaient parfois associés dans le passé (Lopez, 2004b) ainsi que la peur des réprimandes de l'employeur (Cohen et Hurd, 1998). Il s'agit ici d'un processus d'éducation pouvant dissiper certaines perceptions négatives des syndicats. Les campagnes efficaces permettent ainsi d'augmenter la confiance des travailleurs envers les syndicats (Lopez, 2004b).

Les deux indicateurs pour cette composante sont les suivants : 1) la création d'alliances entre la communauté et le syndicat local et ; 2) la sensibilisation de la communauté au rôle des syndicats dans la société.

2.2.2 Opérationnalisation de l'impact de la campagne

Dimension 1 : Déroulement juridique de la campagne

Composantes	Indicateurs
Accréditation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage de cartes signées ▪ Pourcentage de vote en faveur du syndicat
Convention collective	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signature d'une première convention collective <ul style="list-style-type: none"> ○ Imposée ou non ▪ Signature d'une deuxième convention collective

Dimension 2 : Vie syndicale interne

Composantes	Indicateurs
Implication des travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication continue des membres dans les affaires du syndicat
Structure interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformer les structures organisationnelles et le leadership de façon à incorporer les travailleurs et leurs préoccupations

Dimension 3 : Influence politique et communautaire

Composantes	Indicateurs
Influence politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'alliances entre des autorités politiques et le syndicat local
Influence communautaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'alliances entre la communauté et le syndicat local ▪ Sensibilisation de la communauté au rôle des syndicats dans la société

2.3 Variable indépendante principale : Type de campagne de syndicalisation

2.3.1 Conceptualisation

Les trois types de campagnes de syndicalisation ont été décrits en détails dans le chapitre 1. Ici, nous conceptualiserons et opérationnaliserons ces campagnes afin de pouvoir les observer sur le terrain. Notre variable du type de campagne syndicale est donc divisée en trois catégories, chacune correspondant à un type de campagne. Les tactiques associées à ces campagnes serviront d'indicateurs. Dans la mesure où la façon de présenter les différents types de campagne dans la littérature relève d'idéaux types, une seule campagne pourrait regrouper des indicateurs de plus d'un type de campagne.

2.3.1.1 *Campagne traditionnelle*

Le premier type est la campagne traditionnelle. La plupart des études portant sur les campagnes syndicales traitent de campagnes intégrales ou de campagnes de mouvement social. Elles passent rapidement sur le concept de campagne traditionnelle, la plupart du temps mettant l'accent sur ce qu'elle n'est pas. Ainsi, une campagne traditionnelle peut être identifiée en éliminant les deux autres possibilités. Il s'agit en quelque sorte d'un type « par défaut », c'est-à-dire que les campagnes n'ayant utilisé aucune des stratégies associées aux campagnes intégrales ou aux campagnes de mouvement social seront considérées comme des campagnes traditionnelles.

Toutefois, la littérature nous a permis de relever quelques indicateurs spécifiquement attribués aux campagnes traditionnelles. Nous pouvons nous servir de ceux-ci pour confirmer qu'il s'agit effectivement de ce type de campagne. Premièrement, Bronfenbrenner (1997) et Voss et Sherman (2000) mentionnent la place centrale accordée aux questions économiques, notamment aux augmentations de salaire et aux avantages sociaux. Deuxièmement, les tactiques touchant un grand nombre de travailleurs simultanément sont privilégiées par rapport aux tactiques individuelles (Bronfenbrenner et Juravich, 1998; Voss et Sherman, 2000; Eaton, 2005). Ainsi, la distribution de dépliants, l'envoi massif de lettres et les rencontres sont souvent associés aux campagnes traditionnelles. Finalement, l'absence de plan stratégique et la confiance envers la tradition et l'expérience sont des caractéristiques propres aux campagnes traditionnelles (Bronfenbrenner et Hickey, 2004).

2.3.1.2 *Campagne intégrale*

La deuxième dimension correspond à la campagne intégrale. Ce type de campagne est radicalement différent de la campagne traditionnelle. L'aspect le plus important est l'aspect stratégique, c'est-à-dire l'utilisation de tactiques clés. Selon la logique derrière ce type de campagne, l'efficacité des tactiques utilisées augmente

lorsqu'elles sont combinées dans une campagne intégrale (Bronfenbrenner et Hickey, 2004).

Afin d'opérationnaliser cette variable, nous avons utilisé une étude de Bronfenbrenner et Hickey (2004). Cette étude présente une description exhaustive des dix stratégies utilisées dans le contexte d'une campagne intégrale. Ces stratégies correspondent aux dix composantes et les tactiques utilisées par les syndicats dans le cadre de ces stratégies correspondent aux indicateurs.

Ressources humaines et financières. Il s'agit d'évaluer le nombre d'organiseurs en fonction du nombre de votes et de s'assurer d'avoir suffisamment de représentants pour les femmes et les minorités ethniques sur le comité d'organisation là où le nombre le prescrit.

Objectifs stratégiques. Cette stratégie met l'emphase sur l'aspect stratégique du choix des compagnies visées par les campagnes et de la recherche effectuée sur la compagnie par la suite.

Comité d'organisation. La présence d'un comité d'organisation actif, représentatif et composé de membres de la base est une troisième stratégie relevant d'une campagne intégrale. Les indicateurs sont une représentation significative de l'unité sur le comité, des représentants pour les femmes et les minorités ethniques et des rencontres individuelles avec les travailleurs en plus d'utiliser deux des méthodes suivantes : des rencontres à l'extérieur des lieux de travail, des rencontres individuelles, la distribution de dépliants à l'extérieur des lieux de travail, des discours à des forums communautaires et des évaluations.

Participation active et volontaire des membres. L'indicateur dans ce cas-ci est le recours à un minimum de cinq bénévoles d'autres unités du syndicat et de l'utilisation de l'une ou de plusieurs des tactiques suivantes : des rencontres à l'extérieur des lieux de travail, des rencontres individuelles dans le milieu de travail, la distribution de

dépliants à l'extérieur des lieux de travail et des discours à des forums communautaires et des évaluations.

Contact individuel à l'intérieur et à l'extérieur des lieux de travail. Ceci implique des entretiens téléphoniques ou en personne avec les travailleurs et un minimum de dix rencontres en petits groupes.

Évaluation du progrès de la campagne. L'évaluation peut être faite à l'aide de rapports écrits et de l'attente d'un appui significatif avant de demander une accréditation.

Utilisation d'enjeux importants aux communautés. Ces enjeux peuvent inclure la dignité, la justice, la qualité des services, le pouvoir, la voix et la représentation collective.

Tactiques créatives augmentant la pression à l'interne. Des exemples de ces tactiques sont les jours de solidarité, les « job actions », les rassemblements, les « march on the boss for recognition » et la récolte de signatures pour des pétitions.

Tactiques créatives augmentant la pression à l'externe. Ces tactiques peuvent inclure des campagnes corporatives, la solidarité internationale, la coopération intersyndicale et l'utilisation des médias.

Campagnes pour une première convention collective. Dans ce cas-ci, le syndicat utilisera l'une ou plusieurs des tactiques suivantes : choisir un comité de négociation, impliquer les travailleurs dans le développement des propositions de négociation et interroger au moins 70% des employés sur leurs demandes par rapport à la convention collective.

2.3.1.3 *Campagne de mouvement social*

La campagne de mouvement social représente le troisième type de campagne. Plusieurs caractéristiques permettent de distinguer la campagne de mouvement social des deux autres types de campagnes. Contrairement à la campagne intégrale, la campagne de mouvement social n'a pas été opérationnalisée avec autant de précision. Toutefois, nous pouvons nous servir des travaux de Voss et Sherman (2000, 2003), de Fantasia et Voss (2004) et de Waterman (2004) afin de dégager huit dimensions d'une campagne de mouvement social.

Reconnaissance volontaire de l'unité par l'employeur. La première composante est la reconnaissance volontaire de l'unité par l'employeur (Voss et Sherman, 2000, 2003; Fantasia et Voss, 2004). Le syndicat met de la pression sur l'employeur pour qu'il accepte de reconnaître l'unité. Ceci diminue les chances de campagnes patronales d'opposition à la syndicalisation. Il est à noter que cette stratégie ne peut être utilisée au Québec, le cadre juridique requérant soit la signature de cartes par 50% +1 des membres visées par la demande d'accréditation ou un vote de plus de 50% afin d'accréditer une nouvelle unité.

Campagnes corporatives. Les campagnes corporatives occupent également une place importante dans les campagnes de mouvement social (Voss et Sherman, 2000, 2003; Fantasia et Voss, 2004). Il s'agit ici de cibler une entreprise et d'effectuer une recherche extensive à son sujet. Le syndicat peut mettre de la pression sur les filiales, les clients, les prêteurs et les actionnaires de la compagnie, faire de l'interférence avec les opportunités de développement de la compagnie et mettre de la pression sur les fonctionnaires provinciaux.

Action directe et perturbatrice. L'action directe et perturbatrice est la troisième composante et quatre indicateurs permettent de l'identifier : la désobéissance civile, les grandes manifestations, les actions menant à une arrestation et le piquetage (Voss et Sherman, 2000, 2003).

Alliances avec des mouvements de travailleurs non-syndiqués et/ou non-syndicables. Ces alliances représentent une tactique typique des campagnes de mouvement social (Waterman, 2004).

Solidarité sociale. Une autre composante des campagnes de mouvement social est la solidarité sociale (Fantasia et Voss, 2004). Plusieurs indicateurs sont associés à celle-ci : des discussions individuelles avec les travailleurs, la promotion du leadership de la base, de la formation aux travailleurs sur la création de comités dans le milieu de travail qui impliqueront les travailleurs dans les efforts d'organisation et l'accent sur l'action directe comme source de pouvoir collectif.

Alliances communautaires soutenues. Les alliances avec la communauté sont également une partie intégrale de plusieurs campagnes de mouvement social (Voss et Sherman, 2000, 2003). Ces alliances sont développées et entretenues dans le temps.

Orientation marquée vers la justice sociale. Ces campagnes de syndicalisation démontrent une orientation marquée vers la justice sociale (Fantasia et Voss, 2004). Ici, le syndicat s'intéresse aux préoccupations traditionnelles des syndicats tels que les salaires et les avantages sociaux mais elles sont liées aux discours sur la dignité sociale et les droits civils universels.

Innovation et expérimentation stratégique. Ces campagnes mettent également beaucoup d'emphasis sur l'innovation et l'expérimentation stratégique (Fantasia et Voss, 2004). Les organisateurs ne se limitent pas à une série de tactiques prédéterminées. Ils peuvent rapidement mettre sur pied de nouvelles tactiques au fur et à mesure que les employeurs apprennent à neutraliser les autres tactiques syndicales.

2.3.2 Opérationnalisation du type de campagne

Dimension 1 : Campagne traditionnelle

Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance marquée accordée aux questions économiques : augmentations salariales et des avantages sociaux ▪ Tactiques collectives : distributions de dépliants, envoi de lettres, rencontres en grand nombre ▪ Plans basés sur la tradition et l'expérience passée des organisateurs

Dimension 2 : Campagne intégrale

Composantes	Indicateurs
Ressources humaines et financières adéquates	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un organisateur pour tous les 100 votes potentiels ▪ Une organisatrice pour les unités avec 25% ou plus de femmes ▪ Un organisateur de couleur pour les unités avec 25% ou plus de membres de couleur
Objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat a fait une recherche sur la compagnie avant le début de la campagne/la compagnie faisait partie du plan stratégique du syndicat ▪ Le syndicat représente d'autres unités de la même compagnie ou dans la même industrie
Comité d'organisation actif et représentatif « rank-and-file »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10% de l'unité est représenté sur le comité ▪ Au moins une femme sur le comité si l'unité est composée de 10% ou + de femmes ▪ Au moins une personne de couleur sur le comité si l'unité est composé de 10% ou plus de personnes de couleur ▪ Les membres du comité ont rencontré individuellement les travailleurs et ont utilisé deux méthodes suivantes durant la campagne : rencontres à l'extérieur des lieux de travail, rencontres individuelles, distribution de dépliants à l'extérieur des lieux de travail, discours à des forums communautaires, évaluations
Participation active et volontaire des membres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat a eu recours à un minimum de 5 volontaires de d'autres unités et ils ont utilisé une ou plusieurs des tactiques suivantes : rencontres à l'extérieur des lieux de travail, rencontres individuelles sur le lieu de travail, distribution de dépliants à l'extérieur des lieux de travail, discours à des forums communautaires, évaluations
Contact individuel à l'intérieur et à l'extérieur des lieux de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat a téléphoné la majorité des employés ou a interrogé les employés individuellement sur ce qu'ils veulent dans le contrat ▪ Le syndicat a organisé au moins 10 rencontres en petits groupes

Évaluation du progrès de la campagne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat a utilisé des rapports écrits afin d'évaluer le support des employés pour la syndicalisation ▪ Le syndicat a attendu la signature (l'appui) de 60% d'employés avant de déposer une demande d'accréditation
Utilisation d'enjeux importants aux communautés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat met en valeur deux ou plus des enjeux suivants : dignité, justice, qualité de service, pouvoir, voix, représentation collective
Tactiques créatives augmentant la pression interne impliquant les employés dans les lieux de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat a utilisé deux ou plus des tactiques suivantes : jours de solidarité (5 ou +), « job actions », rassemblements, « march on the boss for recognition », récolte de signatures pour des pétitions plutôt que pour des cartes, supporteurs se sont joints à des comités afin de s'impliquer
Tactiques créatives augmentant la pression externe impliquant les employés à l'extérieur du lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat a utilisé une ou plusieurs des tactiques suivantes : campagne corporative, solidarité internationale, coopération intersyndicale, utilisation des médias
Campagne pour une première convention collective	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat a fait l'une ou plusieurs des actions suivantes : choisi un comité de négociation, impliqué les travailleurs dans le développement des propositions de négociation, interrogé au moins 70% des employés sur leurs demandes par rapport à la convention collective

Dimension 3 : Campagne de mouvement social

Composantes	Indicateurs
Reconnaissance volontaire de l'unité par l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat met de la pression sur l'employeur pour qu'il accepte de reconnaître l'unité
Campagnes corporatives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cibler une industrie et/ou un employeur ▪ Recherche intensive ▪ Tactiques pouvant être inclus dans une campagne corporative : pression sur les filiales, les clients, les prêteurs et les actionnaires de la compagnie, interférence avec les opportunités de développement, pression sur les fonctionnaires provinciaux en tant que régulateurs ou clients
Action directe et perturbatrice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désobéissance civile ▪ Grande manifestation ▪ Actions menant à une arrestation ▪ Piquetage
Alliances avec des mouvements de travailleurs non-syndiqués et/ou non-syndicables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alliances avec d'autres mouvements d'organisation syndicale visant des classes ou des catégories de travailleurs (techniciens, professionnels, etc.) ▪ Alliances avec des mouvements visant à protéger des travailleurs non-syndicables (agriculteurs, ménagères, etc.)

Solidarité sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussions individuelles avec les travailleurs ▪ Promotion du leadership de la base ▪ formation aux travailleurs sur la formation de comités dans le milieu de travail qui impliqueront les travailleurs dans les efforts d'organisation ▪ Mettre de l'accent sur l'action directe comme source importante de pouvoir collectif
Alliances communautaires soutenues	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alliances avec des organismes communautaires
Orientation marquée vers la justice sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'intéresse aux préoccupations traditionnelles des syndicats telles que les salaires et les avantages sociaux mais ils sont liés aux discours sur la dignité sociale et les droits civils universels
Innovation et expérimentation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les organisateurs ne se limitent pas à une série de tactiques ▪ Ils peuvent mettre sur pied rapidement de nouvelles tactiques au fur et à mesure que les employeurs apprennent à neutraliser les autres tactiques

2.3.3 Hypothèses

Nous avons deux hypothèses par rapport à la relation entre notre variable indépendante et notre variable dépendante. La première hypothèse (**H1**) est d'ordre plus général : Le type de campagne utilisé influencera l'impact de la campagne.

La deuxième hypothèse (**H2**) concerne le lien entre les différents types de campagnes et les trois types d'impacts : Le type de campagne aura un effet plus marqué sur une dimension particulière de l'impact. Trois sous-hypothèses peuvent ressortir de ceci.

- **H2a** : La campagne traditionnelle aura un impact plus marqué sur la dimension juridique de l'impact de la campagne.
- **H2b** : La campagne intégrale aura un impact plus marqué sur la dimension interne (vie syndicale) de l'impact de la campagne.
- **H2c** : La campagne de mouvement social aura un impact plus marqué sur la dimension externe (influence politique et communautaire) de l'impact de la campagne.

Nous avons également une proposition concernant la variable dépendante. Nous croyons qu'il pourrait y avoir un lien entre les trois dimensions de l'impact de la campagne. Il s'agit d'un aspect exploratoire pour la suite de la recherche.

2.4 Variables indépendantes secondaires

Quatre variables indépendantes secondaires viennent compléter notre modèle conceptuel. Bien qu'elles ne soient pas l'objet central de notre analyse, nous soulignons leur importance pour la compréhension de la dynamique entourant les campagnes de syndicalisation et leurs impacts. Ainsi, nous avons analysé les caractéristiques du syndicat, les caractéristiques de l'employeur, les caractéristiques de la main-d'œuvre et le contexte environnemental.

2.4.1 Caractéristiques du syndicat

2.4.1.1 *Conceptualisation*

L'étude des caractéristiques du syndicat est importante puisqu'elles interviennent de deux façons dans notre modèle conceptuel. Premièrement, plusieurs études ont démontré l'existence d'un lien entre les caractéristiques du syndicat et le succès de la campagne de syndicalisation. Deuxièmement, il existe également un lien entre les caractéristiques du syndicat et le type de campagne, plus particulièrement au niveau de la philosophie du syndicat. Cette variable est divisée en cinq composantes : la philosophie, le degré de démocratie interne, les ressources consacrées à l'organisation de nouveaux travailleurs, le degré de centralisation et le degré de militantisme.

2.4.1.1.1 *Philosophie*

À notre connaissance, aucune étude n'a mesuré l'effet de la philosophie d'un syndicat sur les impacts de ses campagnes syndicales. Toutefois, nous croyons qu'il existe un lien entre ces deux éléments. Il pourrait également y avoir un lien entre la philosophie

du syndicat et le type de campagne qu'il choisira de mener. Selon Kumar et Murray (2006), « the implementation of changes in organizing, both in terms of the adoption of new techniques and organizing beyond the union's traditional core, is related to a vision of broader solidarities » (p. 99). Ainsi, il est possible qu'un syndicat ayant une philosophie associée au modèle de l'organisation ait tendance à utiliser des campagnes de types intégrale ou de mouvement social. Il s'agit ici de deux liens distincts que nous explorerons lors de notre étude. Nous décrirons ainsi brièvement deux modèles correspondant à deux philosophies syndicales avant de présenter les indicateurs pour chacun d'eux. Cette dimension rejoint le débat sur les types de syndicalisme, présenté dans le chapitre précédent.

2.4.1.1.1.1 Services

Le modèle des services est souvent associé à un syndicalisme d'affaires. À la base du fonctionnement des syndicats adhérant à la philosophie du modèle des services se trouve un échange de services contre un paiement sous forme de cotisations syndicales (Carter et Cooper, 2002). Selon Carter et Cooper (2002), « the servicing approach endows unions' officials with the guardianship of union resources, strategies and interests and constructs union tactics which are legalistic and remote from members' workplaces » (p. 713).

Schenk (2003) a identifié huit indicateurs d'une philosophie basée sur le modèle des services : 1) les délégués syndicaux règlent les problèmes pour les membres ; 2) le syndicat s'appuie sur les procédures de grief et d'arbitrage; 3) l'adhésion est passive ou limitée aux réponses aux demandes de coopération de la part des dirigeants; 4) les membres comptent sur des spécialistes, des experts et le personnel du syndicat; 5) le syndicat développe des canaux de communication secrets et fermés; 6) les structures syndicales sont centralisées et « top heavy »; 7) le syndicat devient dépendant des gestionnaires et est réactif à ceux-ci; et 8) des distinctions sont faites entre les activités d'organisation internes et externes. Nous utiliserons ces indicateurs afin de mesurer le degré d'adhésion à la philosophie du modèle des services.

2.4.1.1.1.2 Organisation

Quant à lui, le modèle de l'organisation est davantage associé au syndicalisme de mouvement social. Selon Carter et Cooper (2002 : 713), la philosophie du modèle de l'organisation envisage la transformation des syndicats en des organisations dynamiques, où les membres sont des participants actifs plutôt que passifs et les délégués syndicaux sont éducateurs et facilitateurs de l'activisme local.

Schenk (2003) a également identifié huit indicateurs d'une philosophie basée sur le modèle de l'organisation : 1) stimule et implique les membres dans la résolution de problèmes dans un groupe ou par des actions collectives; 2) n'est pas limité au processus de négociation; 3) s'engage face à l'éducation, aux communications et à la participation des membres dans le syndicat; 4) se développe et dépend des connaissances et des capacités des membres; 5) partage l'information et développe des canaux de communication ouverts; 6) possède une structure organisationnelle décentralisée ; 7) opère indépendamment des gestionnaires et est proactif; et 8) ne fait aucune distinction entre les activités internes et externes.

2.4.1.1.2 *Démocratie*

Le degré de démocratie interne du syndicat est une deuxième dimension. Selon Maranto et Fiorito (1987), les syndicats ayant un haut niveau de démocratie interne connaissent plus de succès dans leurs campagnes de syndicalisation puisque la démocratie interne assure le respect des préférences des membres lors de la négociation collective.

Lévesque et Murray (2006) ont identifié cinq éléments associés à une démocratie interne robuste : 1) une structure de délégués dans les milieux de travail ; 2) l'existence de réseaux internes afin de faciliter la communication à l'intérieur du syndicat ; 3) des libérations payées pour les activités syndicales ; 4) du support éducationnel pour de la formation dans les milieux de travail pour les délégués ; et

5) le développement de mécanismes assurant la participation de différents types de travailleurs dans la vie syndicale et dans sa gouvernance. Ces éléments correspondent aux indicateurs pour la mesure de la démocratie interne dans notre recherche.

2.4.1.1.3 Ressources

Les ressources disponibles constituent la troisième dimension de ce concept. Les ressources investies dans les campagnes par les différentes sections locales pourraient expliquer une partie de la différence au niveau de l'impact de la campagne. Selon Maranto et Fiorito (1987) et Nissen (1998), plus un syndicat investit de ressources dans une campagne, plus ses chances de succès seront élevées. Cette affirmation a été confirmée par leurs résultats, quoique la relation ne soit pas aussi forte qu'ils ne l'avaient anticipée.

Voos (1984) a comparé les dépenses liées à l'organisation syndicale de plusieurs syndicats. Elle a utilisé trois indicateurs : 1) les dépenses totales liées à des programmes d'organisation ; 2) la proportion des budgets allouée à l'organisation ; et 3) les dépenses liées à des programmes d'organisation par travailleur non syndiqué du secteur privé (excluant les travailleurs agricoles). Nous utiliserons ces trois indicateurs afin de comparer les ressources allouées à leurs campagnes par les syndicats faisant partie de notre recherche.

2.4.1.1.4 Centralisation

La centralisation dans la structure interne du syndicat peut également affecter l'impact d'une campagne de syndicalisation. Cette caractéristique est difficile à évaluer dans une comparaison entre différentes sections locales puisque la centralisation se décide davantage au niveau de l'organisation syndicale dans son ensemble, comme l'indiquent les indicateurs énumérés plus bas. Toutefois, nous pourrions tout de même faire des observations intéressantes et proposer des pistes de recherche à partir des informations que nous avons recueillies sur le sujet. Pour

commencer, spécifions que le degré de centralisation et le degré de démocratie doivent être traités séparément : « Conceptually, if not empirically, centralization and democracy are distinct continua, even though it is tempting to regard them as opposite ends of a single scale. High levels of centralization and democracy can exist simultaneously » (Maranto et Fiorito, 1987: 54). La présence d'une forte centralisation dans un syndicat peut diminuer l'appui des travailleurs lors d'une campagne syndicale. Ceci a été confirmé par une étude de Maranto et Fiorito (1987) qui ont observé une baisse du taux de succès chez les syndicats ayant une forte centralisation du contenu et du processus de la négociation collective.

Deux des quatre indicateurs précédemment utilisés par Maranto et Fiorito (1987) serviront à évaluer le degré de centralisation des syndicats : 1) le degré de flexibilité alloué par le syndicat national au niveau du contenu de la convention collective; 2) le degré de flexibilité alloué par le syndicat national au niveau des processus de négociation. Les deux autres indicateurs ont été écartés puisqu'ils ne peuvent pas être appliqués dans le cadre juridique québécois.

2.4.1.1.5 *Militantisme*

Le degré de militantisme du syndicat peut également avoir un impact sur les résultats d'une campagne syndicale. Lors de la comparaison des campagnes, notre recherche pourrait déterminer que le degré de militantisme d'une section locale aura eu une influence sur l'une des dimensions de l'impact d'une campagne de syndicalisation. Selon Maranto et Fiorito (1987), les employeurs se servent du passé militant d'un syndicat pour souligner la possibilité de pertes salariales éventuelles pour les salariés lors de campagnes de syndicalisation. Ceci permet de diminuer la probabilité que les travailleurs voteront pour le syndicat. Même si la majorité de ces travailleurs comprennent l'importance du militantisme pour l'amélioration des conditions de travail, plusieurs préfèrent laisser d'autres travailleurs faire la grève (Maranto et Fiorito, 1987). Cette étude indique également une propension à voter contre la syndicalisation dans le cas des cols bleus lorsque le syndicat a plusieurs grèves de

courte ou de moyenne durée à son actif alors que plusieurs grèves de longue durée augmentent les chances du syndicat de remporter la campagne dans le cas des cols bleus et les diminuent dans le cas des cols blancs. Toutefois, certains types de travailleurs sont moins portés à se syndiquer s'ils associent la syndicalisation aux conflits de travail, dont les cols blancs et les employés de bureau (Cohen et Hurd, 1998).

Afin de mesurer le militantisme d'un syndicat, nous nous baserons sur l'étude de Maranto et Fiorito (1987), qui ont utilisé trois indicateurs : 1) la fréquence des grèves dans un syndicat; 2) la durée moyenne de ces grèves; et 3) la valeur du temps perdu.

2.4.1.2 *Opérationnalisation des caractéristiques du syndicat*

Dimension 1 : Philosophie

Composantes	Indicateurs
Services	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les délégués syndicaux résolvent les problèmes pour les membres ▪ Le syndicat s'appuie sur les procédures de grief et les procédures d'arbitrage ▪ L'adhésion est passive ou limitée aux réponses aux demandes de coopération de la part des dirigeants ▪ Les membres comptent sur des spécialistes, des experts et le personnel du syndicat ▪ Le syndicat développe des canaux de communication secrets et fermés ▪ Les structures syndicales sont centralisées et « top heavy » ▪ Le syndicat devient dépendant sur et est réactif aux gestionnaires ▪ Des distinctions sont faites entre les activités d'organisation internes et externes
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimule et implique les membres dans la résolution de problèmes dans un groupe ou par des actions collectives ▪ N'est pas limité au processus de négociation ▪ S'engage face à l'éducation, aux communications et à la participation des membres dans le syndicat ▪ Se développe et dépend des connaissances et des capacités des membres ▪ Partage l'information et développe des canaux de communication ouverts ▪ Possède une structure organisationnelle décentralisée ▪ Opère indépendamment des gestionnaires et est proactif ▪ Ne fait aucune distinction entre les activités internes et externes.

Dimension 2 : Démocratie

Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure de délégués dans les milieux de travail ▪ Existence de réseaux internes afin de faciliter la communication à l'intérieur du syndicat ▪ Congés payés pour les activités syndicales ▪ Support éducationnel pour de la formation dans les milieux de travail pour les délégués ▪ Développement de mécanismes assurant la participation de différents types de travailleurs dans la vie syndicale et dans sa gouvernance

Dimension 3 : Ressources

Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépenses totales liées à des programmes d'organisation ▪ Proportion des budgets alloués à l'organisation ▪ Dépenses liées à des programmes d'organisation par travailleur non syndiqué du secteur privé (travailleurs non-agricoles).

Dimension 4 : Centralisation

Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Degré de flexibilité alloué par le syndicat national au niveau du contenu de la convention collective ▪ Degré de flexibilité alloué par le syndicat national au niveau des procédés de négociations

Dimension 5 : Militantisme

Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilité d'une grève lors des négociations ▪ Durée moyenne des grèves ▪ Valeur du temps perdu

2.4.2 Caractéristiques de l'employeur

2.4.2.1 *Conceptualisation*

Certaines caractéristiques de l'employeur peuvent avoir un impact sur le succès d'une campagne syndicale. Un employeur très opposé à la syndicalisation tel que Wal-Mart influencera l'impact d'une campagne d'une différente façon qu'un employeur plus susceptible d'accepter de cohabiter avec un syndicat. Comme les campagnes de syndicalisation que nous avons étudiées visent le même employeur, le degré de différence risque d'être relativement peu élevé. Toutefois, il est possible que nous observions quelques différences entre les magasins Wal-Mart, notamment au niveau des tactiques utilisées pour contrer les tentatives de syndicalisation. Nous avons retenu deux caractéristiques dont nous ferons l'analyse, soit les politiques de ressources humaines et le degré d'opposition à la syndicalisation.

2.4.2.1.1 *Politiques de ressources humaines*

Les politiques de ressources humaines peuvent affecter le succès d'une campagne de syndicalisation. Une étude de Fiorito et Young (1998) confirme que les politiques de ressources humaines des compagnies influencent les attitudes des travailleurs envers les syndicats. Par exemple, la présence d'un marché interne de l'emploi et la rémunération bonifiée tendent à diminuer les chances de succès d'une campagne alors que l'adaptation des politiques aux milieux syndiqués et les diverses formes de coupures salariales augmentent la probabilité d'un succès de la campagne. Selon Bergeron, « de meilleures politiques de gestion des ressources humaines devraient normalement augmenter la satisfaction au travail, diminuant ainsi la propension à se syndiquer » (1994 : 782).

Fiorito et Young (1998) ont identifié huit pratiques de gestion des ressources humaines pouvant influencer les intentions des travailleurs. Ces pratiques correspondent à huit indicateurs : 1) présence d'un marché du travail interne;

2) sélectivité lors de l'embauche; 3) emphase mise sur la formation; 4) existence d'une procédure de règlement de différents instaurée par l'employeur; 5) bénéfices; 6) rémunération bonifiée; 7) politiques adaptées à la pression exercée par les syndicats (politiques de formation et de rémunération basées sur les conditions dans les entreprises syndiquées); et 8) la non diminution de la rémunération (augmentation des déductibles, paiements conjoints, contributions de l'employé, réduction directe du salaire ou des bénéfices).

2.4.2.1.2 Degré d'opposition à la syndicalisation

Une deuxième dimension de cette variable indépendante est le degré d'opposition à la syndicalisation. Celle-ci a été analysée par de nombreux chercheurs (Dickens, 1983; Maranto et Fiorito, 1987; Bergeron, 1994; Deshpande et Viswesvaran, 1994; Bronfenbrenner, 1997; Thomason et Pozzebon, 1998; Bentham, 2002; Martinello et Yates, 2004). La grande majorité d'entre eux ont conclu que le recours à ces tactiques diminue les chances de succès d'un syndicat lors d'une campagne d'organisation syndicale. Selon Bentham (2002), cette opposition peut avoir un impact au-delà de l'accréditation et affecter le processus de négociation collective.

Afin de mesurer cette variable, nous utiliserons le cadre conceptuel de Bentham (2002). Celui-ci est divisé en trois composantes, chacune correspondant à un degré d'opposition : 1) aucune résistance; 2) résistance ouverte; et 3) résistance obstructive. Ce cadre nous permettra d'évaluer l'impact de l'opposition de l'employeur sur le succès de la campagne en comparant le degré d'opposition au résultat obtenu dans chaque campagne étudiée.

2.4.2.1.2.1 Aucune résistance

La première composante correspond à des stratégies et tactiques considérées comme n'étant pas une forme de résistance à la syndicalisation (Bentham, 2002). Selon Bentham (2002), environ 20% des employeurs ne s'opposent pas à la formation d'un

syndicat dans leur entreprise. Quatre indicateurs nous permettent d'identifier les employeurs de cette catégorie. Le premier indicateur consiste en l'intervention de l'employeur afin de limiter la communication entre le syndicat et les employés ainsi qu'entre les employés eux-mêmes. Il inclut empêcher les employés de se rencontrer durant les heures de travail ou sur les lieux de travail, empêcher l'envoi de mémos par le courrier interne, empêcher les employés d'afficher des avis de rencontre et refuser de rencontrer les représentants syndicaux. Les deuxième et troisième indicateurs sont la formation des gérants et l'embauche de professionnels, avocats ou conseillers. Ces deux indicateurs se trouvent dans cette composante puisqu'il est difficile de déterminer s'il s'agit effectivement de l'opposition à la syndicalisation, plusieurs raisons pouvant justifier l'embauche de ces professionnels. Finalement, le dernier indicateur correspond à une opposition à la décision rendue par la Commission des relations de travail (CRT) concernant la définition de l'unité d'accréditation.

2.4.2.1.2.2 Résistance ouverte

Bentham (2002) a identifié trois indicateurs correspondant à la deuxième composante, soit la résistance ouverte. Le premier concerne les décisions de la CRT et implique des délais, des objections, des pétitions et/ou des appels de ces décisions. Le deuxième indicateur considère les communications directes avec les employés. Celles-ci incluent la discussion de l'accréditation avec les employés impliqués, l'organisation de rencontres et l'envoi de lettres ou de mémos aux employés. Le dernier indicateur correspond au renforcement de la supervision et à la surveillance des employés. Si l'employeur utilise au moins l'une de ces tactiques ainsi que l'une ou plusieurs des tactiques mentionnées précédemment, cet employeur aura fait appel à de la résistance ouverte.

2.4.2.1.2.3 Résistance obstructive

Finalement, la dernière composante est la résistance obstructive. Les deux indicateurs sont l'admission d'avoir eu recours à une pratique déloyale et l'accusation de la part

du syndicat ou des employés d'avoir eu recours à une telle pratique (Bentham, 2002). Les pratiques déloyales incluent les promesses d'augmentations de salaire et d'avantages sociaux, la menace de relocalisation ou de sous-traitance, la menace de transfert ou de congédiement des employés impliqués et la menace de congédiements massifs (Bentham, 2002). Donc, si un employeur a eu recours à l'une de ces pratiques ou en a été accusé, en plus d'avoir utilisé l'une ou plusieurs des tactiques des deux autres composantes, il aura fait preuve de résistance obstructive.

2.4.2.2 *Opérationnalisation des caractéristiques de l'employeur*

Dimension 1 : Pratiques de ressources humaines

Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence d'un marché du travail interne (promotion à l'interne) ▪ Sélectivité lors de l'embauche ▪ Emphase mise sur la formation ▪ Existence d'une procédure de règlement de différends instaurée par l'employeur ▪ Bénéfices ▪ Rémunération bonifiée (« incentive pay ») ▪ Réponse à la pression exercée par les syndicats (politiques de formations et de rémunération basée sur les conditions dans les entreprises syndiquées) ▪ Réduction de la rémunération : augmentation des déductibles, paiements conjoints, contributions de l'employé, réduction directe du salaire ou des bénéfices

Dimension 2 : Opposition patronale à la syndicalisation

Composantes	Indicateurs
Aucune résistance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limiter la communication entre les employés et le syndicat : empêcher les employés de se rencontrer durant les heures de travail, empêcher les employés de se rencontrer sur les lieux de travail, ne pas autoriser l'envoi de mémos par le courrier interne, empêcher les employés d'afficher des avis de rencontres, refuser de rencontrer des représentants syndicaux ▪ Formation ▪ Engager un professionnel : engager un avocat, engager un consultant ▪ Objection à l'unité de négociation

<p>Résistance ouverte (un ou plusieurs des éléments précédents plus un ou plusieurs parmi ceux-ci)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication directe avec les employés : discuter de l'accréditation avec les employés impliqués, organiser des rencontres, envois de mémos ou de lettres aux employés ▪ Renforcer la supervision/surveiller les employés : renforcer la supervision ou les règles au travail, surveiller les employés au travail ▪ Contester la décision de la CRT
<p>Résistance obstructive (un ou plusieurs des éléments précédents plus un ou plusieurs parmi ceux-ci)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Admission d'avoir eu recours à une pratique déloyale : promesse d'augmentation du salaire et des bénéfices, menace de relocalisation, menace de sous-traitance, transférer des employés impliqués, « Downsized lay off » ou congédiement d'employés, admission d'avoir utiliser une autre pratique pouvant être considéré comme une pratique déloyale ▪ Accusé de pratique déloyale ▪ Accusé d'avoir eu recours à une pratique déloyale

2.4.3 Caractéristiques de la main-d'œuvre

2.4.3.1 Conceptualisation

Les caractéristiques de la main-d'œuvre peuvent avoir un impact sur le succès de la campagne de syndicalisation. Nous tentons d'observer des différences entre les travailleurs des différentes régions. Par exemple, une étude de Krahn et Lowe (1984) sur l'attitude envers la syndicalisation dans les villes d'Edmonton et de Winnipeg a conclu que la collectivité locale constitue une variable importante pouvant influencer les relations professionnelles au niveau local. Plusieurs études ont analysé ce lien et deux dimensions semblent avoir un impact particulièrement significatif sur les résultats des campagnes de syndicalisation, soit les attitudes envers l'emploi et l'employeur et les attitudes envers la syndicalisation et le syndicat.

2.4.3.1.1 Attitudes envers l'emploi et l'employeur

Deux composantes des attitudes envers l'emploi et l'employeur seront conceptualisées : la satisfaction au travail et l'identification à l'employeur.

2.4.3.1.1.1 Satisfaction au travail

Les effets de la satisfaction au travail sur le succès des campagnes de syndicalisation ont été examinés par plusieurs chercheurs (Youngblood et *al.*, 1984; Fiorito, 1992; Davy et Shipper, 1993; Bergeron, 1994; Deshpande et Viswesvaran, 1994; Fiorito et Young, 1998; Friedman et *al.*, 2006). Mis à part quelques exceptions isolées, les résultats démontrent clairement que la satisfaction au travail diminue les chances de succès du syndicat lors d'une campagne de syndicalisation. Bergeron (1994) identifie deux catégories de satisfaction au travail : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. Ses résultats démontrent clairement l'impact négatif de la satisfaction au travail, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, sur la propension à se syndiquer des travailleurs. Davy et Shipper (1993) confirment ces résultats dans le cas du salaire, du contenu du travail et de la satisfaction générale. Friedman et *al.* (2006) ont observé une relation négative concernant les perspectives de carrières et l'environnement de travail.

Afin de mesurer cette dimension, nous utiliserons les deux indicateurs de Bergeron (1994), soit la satisfaction extrinsèque et la satisfaction intrinsèque. La satisfaction extrinsèque sera analysée selon les éléments suivant : les salaires, les avantages sociaux, la sécurité d'emploi, la procédure de grief et les chances de promotion. La satisfaction intrinsèque sera évaluée par rapport à la satisfaction à l'égard du contenu du travail.

2.4.3.1.1.2 Identification à l'employeur

L'identification à l'employeur constitue une deuxième composante à l'étude. Une recherche de Bergeron (1994) a examiné l'impact de l'identification à l'employeur sur la propension à se syndiquer des travailleurs. Cette recherche a déterminé que ceux-ci sont moins portés à se syndiquer lorsqu'ils s'identifient à leur employeur.

Nous nous servirons de l'indicateur utilisé par Bergeron (1994) dans son étude, soit la recommandation du service rendu chez l'employeur à des parents ou à des amis par les travailleurs, afin de mesurer ce concept.

2.4.3.1.2 *Attitudes envers la syndicalisation et le syndicat*

Nous pouvons observer des variations au niveau des attitudes envers la syndicalisation et le syndicat lorsque nous comparons différentes campagnes. Trois principales composantes sont conceptualisées dans cette partie : la perception de l'instrumentalité du syndicat, l'image des syndicats et l'idéologie des travailleurs.

2.4.3.1.2.1 Instrumentalité du syndicat

Plusieurs études ont examiné le lien entre la perception de l'instrumentalité du syndicat et la propension à se syndiquer des travailleurs (Dickens, 1983; Youngblood et al., 1984; Fiorito, 1992; Davy et Shipper, 1993; Bergeron, 1994; Friedman et al., 2006). Dickens (1983), Fiorito (1992), Davy et Shipper (1993) et Friedman et al. (2006) ont tous mesuré l'instrumentalité des syndicats par rapport aux salaires et aux avantages sociaux. Leurs résultats démontrent une relation positive entre la perception de l'instrumentalité du syndicat et la propension des travailleurs à voter en faveur d'un syndicat. Fiorito (1992) et Friedman et al. (2006) ont également mesuré l'impact de la perception des travailleurs de l'instrumentalité politique des syndicats. Ils n'ont pas observé un impact significatif dans le cas de l'instrumentalité politique.

Fiorito (1992) a mesuré la perception de l'instrumentalité dans le milieu de travail et en politique. Pour le milieu de travail, l'indicateur mesurait la perception de l'instrumentalité du syndicat en termes de salaires et d'avantages sociaux. L'instrumentalité politique a été analysée par Fiorito (1992) grâce à un indicateur mesurant l'opinion des travailleurs concernant l'efficacité de l'influence exercée par les syndicats sur les politiques gouvernementales bénéficiant à leurs membres. Nous utiliserons ces indicateurs pour notre recherche.

2.4.3.1.2.2 Image des syndicats

L'image des syndicats peut également intervenir dans les campagnes de syndicalisation. Selon Bergeron (1994), les employés ayant une image négative des syndicats et ceux percevant les syndicats comme des organisations anti-démocratiques n'auront pas tendance à voter pour un syndicat. Youngblood et *al.* (1984) et Fiorito (1992) sont également arrivés à cette conclusion.

Youngblood et *al.* (1984) ont utilisé quatre indicateurs afin de mesurer l'image des syndicats du point de vue des travailleurs : 1) les syndicats sont corrompus; 2) les syndicats sont trop puissants; 3) les syndicats ne représentent pas adéquatement les femmes; et 4) les syndicats ne sont pas nécessaires, compte tenu des lois du travail existantes.

2.4.3.1.2.3 Idéologie

La troisième composante de cette dimension est l'idéologie des travailleurs. Bergeron (1994), Fiorito (1992) et Fiorito et Young (1998) ont observé une relation positive entre un sentiment de solidarité envers les travailleurs et leur propension à se syndiquer. Fiorito et Young (1998) expliquent ces résultats de la façon suivante : « worker ideology, as indicated by pro-worker beliefs about profit distribution and class identification, would tend to favor a positive view of unions as vehicles to check management's profit obsession, redistribute profits toward workers, and promote working-/lower-class interests » (p. 237).

Bergeron (1994) utilise quatre indicateurs afin de mesurer le sentiment de solidarité, correspondant aux convictions des travailleurs relatives aux points suivants : 1) les conditions de travail devraient être déterminées conjointement par l'employeur et les salariés; 2) les entreprises bénéficient plus aux employeurs qu'aux employés ou aux consommateurs; 3) les travailleurs canadiens n'ont pas, en général, le salaire qu'ils méritent; et 4) en cas de grève, les travailleurs devraient obtenir satisfaction sur leurs

demandes principales. Nous utiliserons ces quatre indicateurs dans ce mémoire pour mesurer cette composante.

2.4.3.2 *Opérationnalisation des caractéristiques de la main-d'oeuvre*

Dimension 1 : Attitudes envers l'emploi et l'employeur

Composantes	Indicateurs
Satisfaction au travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaction extrinsèque : salaires, avantages sociaux, sécurité d'emploi, procédure de grief, chances de promotion ▪ Satisfaction intrinsèque : satisfaction à l'égard du contenu même du travail
Identification à l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travailleur recommande le service qu'il rend chez l'employeur à des parents ou à des amis

Dimension 2 : Attitudes envers le syndicat

Composantes	Indicateurs
Perception de l'instrumentalité du syndicat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumentalité dans le milieu de travail : salaires, avantages sociaux ▪ Instrumentalité dans l'arène politique
Image des syndicats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les syndicats sont corrompus ▪ Les syndicats sont trop puissants ▪ Les syndicats ne représentent pas adéquatement les femmes ▪ Les syndicats ne sont pas nécessaires, compte tenu des lois du travail existantes
Idéologie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les conditions de travail devraient être déterminées conjointement par l'employeur et les salariés ▪ Les entreprises bénéficient plus aux employeurs qu'aux employés ou aux consommateurs ▪ Les travailleurs canadiens n'ont pas, en général, le salaire qu'ils méritent ▪ En cas de grève, les travailleurs devraient obtenir satisfaction sur leurs demandes principales.

2.4.4 Contexte environnemental

2.4.4.1 Conceptualisation

Le contexte environnemental est la cinquième variable indépendante à l'étude. Il a été étudié dans des études de Bronfenbrenner (1997) et de Maranto et Fiorito (1987). Ces études ont déterminé que cette variable peut avoir un impact sur le succès d'une campagne de syndicalisation. Nous avons donc retenu trois éléments du contexte environnemental : le cadre juridique, le chômage et la densité syndicale.

2.4.4.1.1 Cadre juridique

Cette dimension ne pourra pas être testée dans le cadre de notre recherche puisqu'elle se limite à des campagnes de syndicalisation s'étant déroulées sur le territoire québécois, où le même cadre juridique s'applique. Toutefois, nous sommes d'avis qu'il est pertinent de l'ajouter afin de démontrer que nous sommes conscients qu'il existe un lien entre le cadre juridique et l'impact d'une campagne de syndicalisation. Par exemple, il est concevable que le cadre juridique plus favorable à la syndicalisation au Québec puisse élargir l'espace pour les campagnes traditionnelles au Québec, et c'est manifestement le contraire aux États-Unis.

Les différents cadres juridiques peuvent influencer le succès d'une campagne syndicale. Le processus d'accréditation constitue un élément important à considérer lors de la comparaison de cadres juridiques. Selon Riddell (2002), « a key factor in the union-organizing process is the certification procedure that is in place. Differences in certification procedures between Canada and the United States have often been linked to the divergence in North American unionization » (p. 409). Ce processus varie entre provinces et entre pays : la Nouvelle-Écosse, l'Alberta, la Colombie-Britannique, Terre-Neuve, l'Ontario et les États-Unis ont recours à une procédure forçant un scrutin alors que les autres provinces canadiennes utilisent la pratique d'accréditation par décompte des adhésions (Ressources humaines et

Développement des compétences Canada, 2006). Une étude de Riddell (2001) lui a permis de conclure que les dispositifs juridiques forçant un vote sont nuisibles aux syndicats.

Afin de mesurer l'impact de cette dimension, les chercheurs peuvent comparer les dispositions dans les lois du travail selon la présence d'un processus d'accréditation par vote ou un processus d'accréditation par signatures de cartes de membre.

2.4.4.1.2 *Chômage*

Le taux de chômage d'une région peut affecter le succès d'une campagne de syndicalisation puisqu'il a un impact sur la décision des travailleurs de se syndiquer. Les travailleurs sont influencés par des indicateurs du taux de chômage, tels que des mises à pieds massives et des taux d'embauche faibles au sein de leur entreprise, sans pour autant connaître le taux de chômage de leur région (Maranto et Fiorito, 1987). Maranto et Fiorito (1987) ont observé une diminution du pourcentage des votes pour le syndicat chez les cols-bleus lorsque le taux de chômage est élevé. Les résultats de Bronfenbrenner (1997) contredisent ces résultats : un taux de chômage élevé augmenterait les chances du syndicat de gagner les élections.

Afin de mesurer l'influence du chômage sur le succès des campagnes, Maranto et Fiorito (1987) ont utilisé le taux de chômage de l'état de l'année précédant l'élection. Bronfenbrenner (1997) a utilisé le taux de chômage de l'année de l'élection et à un niveau plus local, soit pour une région métropolitaine ou rurale, dépendant des campagnes. Puisque notre étude cible des campagnes ayant eu lieu au Québec, nous utiliserons les taux de chômage par régions administratives disponibles à l'Institut de la statistique du Québec.

2.4.4.1.3 *Densité syndicale*

La densité syndicale d'une région peut également avoir un impact sur le succès d'une campagne syndicale. Bronfenbrenner (1997) a déterminé qu'il existe une relation positive entre la densité syndicale et le succès d'une campagne de syndicalisation. Toutefois, selon Bentham (2002), la densité syndicale peut également avoir un effet négatif sur les résultats d'une campagne. Cet effet pourrait s'expliquer par une saturation syndicale des milieux de travail d'une région donnée et, conséquemment, d'une baisse de la demande.

Afin de mesurer l'effet de la densité syndicale sur le succès d'une campagne de syndicalisation, Bronfenbrenner (1997) a utilisé le taux de syndicalisation des régions métropolitaines pour les campagnes ayant eu lieu dans des régions métropolitaines et le taux de syndicalisation de l'état pour les campagnes dans les régions rurales et les petites villes. Encore une fois, nous utiliserons les données disponibles pour le Québec puisque notre étude se concentre sur ce territoire.

2.4.4.2 *Opérationnalisation du contexte environnemental*

Dimension 1 : Cadre juridique

Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus d'accréditation par vote ▪ Processus d'accréditation par signatures de cartes de membres

Dimension 2 : Taux de chômage

Indicateur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de chômage au cours de l'année précédant la campagne

Dimension 3 : Taux de syndicalisation

Indicateur
▪ Taux de syndicalisation au cours de l'année précédant la campagne

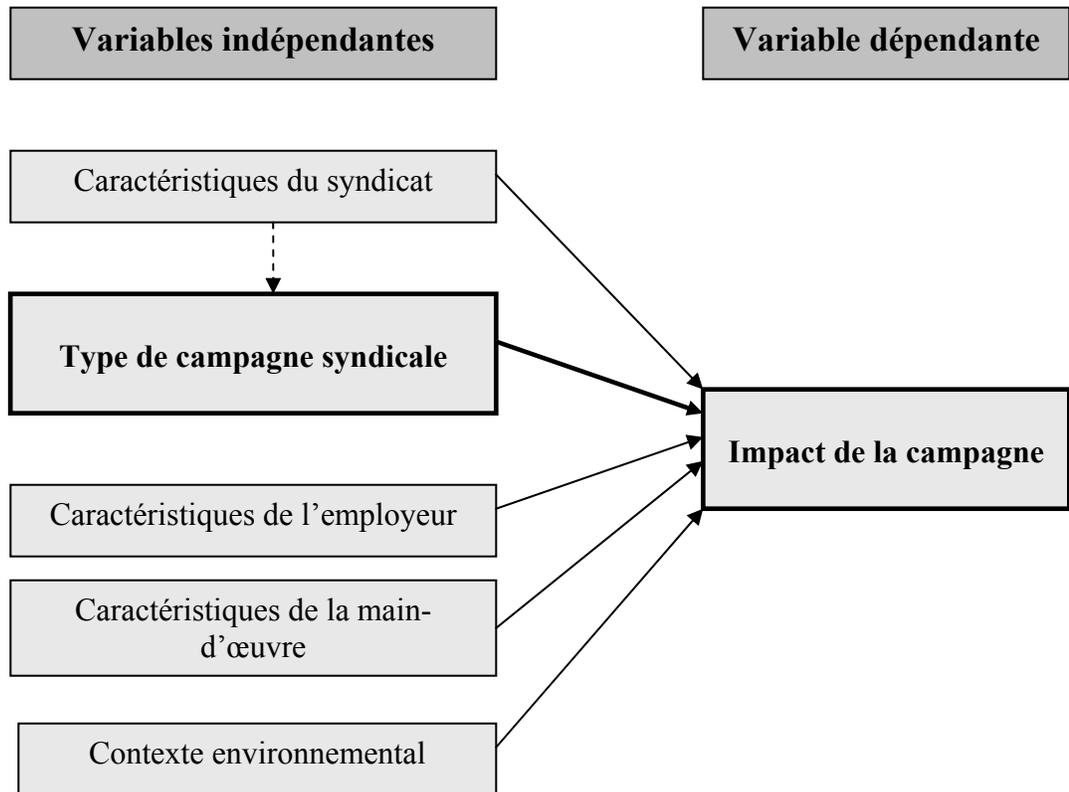
2.5 Résumé du modèle global

Le modèle d'analyse utilisé dans ce mémoire est composé de six variables, dont une variable dépendante, l'impact de la campagne, et une variable indépendante principale, le type de campagne syndicale. Les quatre autres variables indépendantes sont les caractéristiques de l'employeur, les caractéristiques du syndicat, les caractéristiques de la main-d'œuvre et le contexte environnemental. La figure 2.2 présente ce modèle (page 71).

2.6 Conclusion

Ce chapitre nous a permis de déterminer la problématique de notre recherche et de développer notre cadre d'analyse. Dans le premier cas, nous avons mis l'accent sur les problèmes actuels du mouvement syndical, plus particulièrement dans le cas du secteur des services traditionnels, et du rôle des campagnes de syndicalisation dans les efforts de renouveau du mouvement. Dans le deuxième cas, nous avons conceptualisé et opérationnalisé la variable dépendante et les variables indépendantes de notre modèle. Le chapitre suivant se penchera sur la méthodologie que nous avons utilisée afin de réaliser cette recherche.

Figure 2.2
Modèle global d'analyse



CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Ce troisième chapitre présente la méthodologie utilisée afin de réaliser notre recherche. Le cas à l'étude, le type de recherche et les méthodes d'observation et d'analyse sélectionnées seront examinés.

3.1 Étude de cas

Afin de réaliser notre recherche, nous avons utilisé la méthode de l'étude de cas comparative : nous avons analysé les campagnes syndicales ayant eu lieu dans des magasins Wal-Mart du Québec au cours des dernières années. Dans cette partie, nous justifierons notre choix d'utiliser ce cas en particulier et nous discuterons de la stratégie de recherche choisie.

3.1.1 Choix du cas

Plusieurs explications justifient le choix d'étudier les campagnes chez Wal-Mart. Premièrement, il s'agit d'un cas représentatif du type d'entreprise visé par notre étude. Nous nous sommes intéressés au cas des campagnes de syndicalisation dans les multinationales du secteur des services traditionnels employant des travailleurs peu qualifiés. La compagnie Wal-Mart correspondait à cette description. De plus, tel qu'en témoigne notre modèle conceptuel, nous avons également étudié les stratégies d'opposition patronale à la syndicalisation. Wal-Mart est un chef de file dans ce domaine et l'analyse de ce cas nous a permis d'examiner les impacts potentiels de ses stratégies sur les succès des campagnes.

Nous avons également sélectionné ce cas puisqu'il jouit d'une notoriété publique. Il s'agit d'un cas emblématique de la lutte pour la représentation syndicale des travailleurs peu qualifiés et faiblement rémunérés, employés par de grandes multinationales. Ce cas éveille l'intérêt de nos interlocuteurs peu importe leur milieu.

De plus, les développements de la syndicalisation chez Wal-Mart sont très médiatisés, rendant certaines informations plus accessibles.

Finalement, l'étude du cas de Wal-Mart était réalisable puisque nous avons accès à un terrain pour recueillir nos données. Nous avons pu effectuer des entrevues avec des interlocuteurs ayant travaillé sur différentes campagnes au Québec. Nous avons donc la possibilité de faire une analyse de cas comparative avec le cas des campagnes chez Wal-Mart au Québec.

3.1.2 Stratégie de recherche

Notre choix d'effectuer une étude de cas a été influencé par le fait que plusieurs autres chercheurs ont utilisé cette méthode afin d'examiner le processus de syndicalisation au niveau local (Eimer, 1999; Voss et Sherman, 2000; Von Holdt, 2002; Reiss, 2005; Tait, 2005b). Nous avons utilisé une étude de cas comparative à caractère exploratoire pour vérifier nos hypothèses. Plusieurs campagnes de syndicalisation ont été étudiées. Selon Yin (2003), l'analyse de plusieurs cas peut être préférable à l'analyse d'un seul cas puisque « the evidence from multiple cases is often more compelling, and the overall study is therefore regarded as more robust » (p. 46). Ces comparaisons nous ont permis d'explorer l'impact des différents éléments pouvant avoir un effet sur le succès d'une campagne en comparant les campagnes ayant connu du succès à celles ayant échoué. L'étude de cas a également permis l'analyse d'éléments difficilement mesurables de façon quantitative; la nature du terrain auquel nous avons accès favorisait une méthode qualitative. Finalement, cette stratégie de recherche permettait un certain degré de souplesse. Elle nous a donné un cadre pour explorer notre objet d'étude tout en nous accordant la flexibilité nécessaire à une recherche de type exploratoire.

3.2 Type de recherche

Notre recherche est à la fois interdisciplinaire, comparative, qualitative et exploratoire. D'abord, cette recherche est interdisciplinaire puisqu'elle puise des éléments dans plusieurs champs d'étude. Elle se concentrera sur les relations industrielles puisqu'elle étudie l'une des activités principales d'un acteur important du système de relations industrielles. Toutefois, nous avons également utilisé des éléments provenant d'autres disciplines afin de compléter la recherche, incluant la sociologie et les sciences politiques, le droit et la gestion.

La recherche est comparative. Selon Gauthier (2004), « la comparaison de plusieurs cas permet d'établir des liens de covariation sur la base de différences entre des groupes constitués analytiquement » (p. 139). Ainsi, nous avons comparé plusieurs campagnes d'organisation syndicale auprès de travailleurs peu qualifiés du secteur des services traditionnels. L'analyse des données nous a permis de comparer l'effet de plusieurs variables sur le succès des campagnes de syndicalisation chez Wal-Mart.

De plus, notre recherche est de type qualitatif. Selon Miles et Huberman (2003), les données qualitatives « permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local » (p. 11). Le recueil de données verbales et celles issues de documents secondaires et juridiques a constitué une manière efficace de récolter les données pour cette recherche. Le nombre limité de cas de campagnes auprès de Wal-Mart justifie le choix d'une étude qualitative plutôt qu'une étude quantitative. L'analyse qualitative de la syndicalisation de Wal-Mart nous a permis d'analyser chaque campagne en profondeur.

Enfin, la recherche que nous avons effectuée est largement exploratoire. Il existe peu de recherches systématiques sur les types de campagnes syndicales et, à notre connaissance, aucune d'entre elles n'a été effectuée dans une perspective comparative. De plus, le nombre limité de cas auquel nous avons eu accès nous a contraints à entreprendre cette recherche dans une perspective exploratoire. Trop peu

de cas de campagnes syndicales visant des magasins Wal-Mart ont eu lieu pour que nous puissions examiner en détails les variables que nous avons retenues.

3.3 Plan d'observation

Dans cette section, nous présenterons notre plan d'observation, composé de l'échantillonnage et des instruments d'observation.

3.3.1 Échantillonnage

L'unité d'analyse à l'étude dans le cadre de ce mémoire est la campagne d'organisation syndicale : chaque campagne vise un magasin. Ceci inclut les stratégies et les tactiques utilisées dans le cadre de celle-ci. Cette campagne a été réalisée dans le cadre d'un effort de syndicalisation auprès de travailleurs peu qualifiés du secteur des services traditionnels employés par une multinationale. Le niveau d'analyse vise une région géographique, soit le Québec.

Nous avons puisé notre échantillon à l'intérieur d'une population précise se composant des campagnes d'organisation syndicale dans le secteur des services traditionnels au Québec au cours des dernières années. Le nombre exact de campagnes syndicales ne peut être déterminé puisque aucun organisme ne comptabilise cette donnée.

L'échantillon utilisé dans le cadre de ce mémoire est non-probabiliste. Nous avons analysé les campagnes syndicales menées par les TUAC auprès de la compagnie multinationale Wal-Mart au Québec.

3.3.2 Collecte de données

La collecte de données représente une étape cruciale de la recherche puisque toutes les conclusions tirées à la fin du processus reposent sur ces données. Nous avons

effectué des entrevues semi-dirigées, un recueil de données secondaires sous forme littéraire, une révision de décisions juridiques ainsi qu'une revue de presse. L'utilisation de plusieurs sources a contribué à augmenter la validité interne de l'étude en utilisant différentes sources et en augmentant la quantité d'information à notre disposition avant de tirer des conclusions. Chacune de ces méthodes de collecte de données a été accompagnée d'un instrument d'observation puisqu'une étude de cas multi-sites requiert un minimum de standardisation des instruments pour pouvoir comparer les résultats lors de l'analyse (Miles et Huberman, 2003).

La première méthode de collecte de données que nous avons utilisée est l'entrevue semi-dirigée. Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), l'entrevue semi-dirigée est le type d'entrevue le plus utilisé en sciences sociales. Cette méthode a été efficace pour le type de données que nous voulions amasser puisqu'elle permet « l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés, l'analyse d'un problème et la reconstitution du processus d'expériences » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Cette méthode nous a également permis d'augmenter le degré de profondeur des éléments d'analyse recueillis. La souplesse et la faible directivité de la méthode nous ont permis de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de références (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Nous avons préparé un questionnaire pour effectuer les entrevues. Toutefois, vu le caractère exploratoire de la recherche, nous avons souvent été au-delà des questions prévues initialement.

Dans le cadre de cette recherche, six entrevues ont été réalisées avec divers interlocuteurs provenant des TUAC et de la FTQ, dont cinq avec notre directeur de recherche. Afin d'assurer la confidentialité de leur identité, nous les avons nommés « interlocuteurs clés » (IC) un à six. Le tableau 3.1 décrit en détails les informations pertinentes aux entrevues réalisées et identifie les divers interlocuteurs clés. Dans les chapitres subséquent, nous nous référerons à ces interlocuteurs comme aux interlocuteurs clés un à six (IC1 à IC6).

Tableau 3.1
Entrevues semi-dirigées

Interlocuteur clé (IC)	Organisation	Campagne(s)	Date	Durée	Endroit
1	TUAC	Brossard, Ste-Hyacinthe	07/06/2007	3h29	Montréal
2	TUAC	Jonquière, Ste-Foy	12/09/2007	2h25	Ste-Foy
3	TUAC	Sherbrooke	16/11/2007	1h55	Montréal
4	FTQ	Hull	20/11/1007	1h47	Montréal
5	TUAC	Toutes les campagnes	21/11/2007	1h52	Montréal
6	TUAC	Sherbrooke	26/11/2007	1h57	Montréal

Une deuxième méthode que nous avons utilisée est le recueil de données secondaires sous forme littéraire émanant des différentes sections locales des TUAC et de Wal-Mart. Ces documents incluent des dépliants, des rapports et des documents de formation.

Nous avons également consulté certains documents de la CRT et de la Cour supérieure du Québec. Ceux-ci incluent des décisions, des décisions interlocutoires, des jugements, des ordonnances de vote et des ordonnances provisoires. Ces documents nous ont aidés à tracer l'historique des relations de travail entre Wal-Mart et les sections locales impliquées ainsi qu'à comprendre la dynamique entre les deux parties.

Finalement, nous avons réalisé une revue de presse avant de retracer les grandes lignes des événements dans le dossier de Wal-Mart au Québec et dans les autres provinces canadiennes. Nous avons recensé plus de trois cents articles de journaux publiés majoritairement au Québec mais également dans le reste du Canada ainsi qu'aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Puisque les événements concernant la

syndicalisation de Wal-Mart ont débuté il y a de nombreuses années, les journaux nous ont aidés à identifier les moments importants et les acteurs impliqués.

3.4 Plan d'analyse

L'analyse de contenu est la méthode la plus répandue pour étudier les entrevues et les observations qualitatives (Krippendorff, 2004). Nous avons utilisé la méthode proposée par Tremblay (2006) afin d'effectuer notre analyse de contenu.

La première étape consiste en une lecture préliminaire de toutes les données recueillies au cours de la recherche et à l'établissement d'une liste d'énoncés. Cette étape est divisée en trois parties : 1) rassembler toute l'information amassée durant les entrevues, l'observation directe et l'analyse des documents secondaires; 2) mettre ces informations sous format électronique; et 3) prendre des notes à propos du matériel et de la démarche. Lors de l'exécution de la deuxième étape, soit le choix et la définition des unités de classification, nous avons procédé au découpage de tout le matériel que nous avons amassé au cours de la recherche en unités de texte qui ont ensuite servis à la catégorisation des données. L'unité de texte correspondait à un paragraphe et était déterminée en fonction de notre cadre théorique. Toutes les unités de texte correspondaient à un indicateur de notre modèle opérationnel. Nous avons ensuite effectué une catégorisation (codage). Il s'agissait ici de regrouper les unités de texte découpées dans des catégories. La quatrième étape est la description scientifique, qui consiste en l'analyse qualitative de tout le matériel recueilli. Nous avons identifié les éléments correspondant à nos variables et démontré le lien entre ces variables et les hypothèses formulées dans le chapitre précédent. Finalement, la dernière étape consistait à mettre en forme et à interpréter les résultats obtenus au cours des étapes précédentes. Ceci nous a permis d'arriver à certaines conclusions par rapport aux variables influençant l'impact des campagnes syndicales auprès des travailleurs peu qualifiés du secteur des services traditionnels au Québec.

Dans le prochain chapitre, nous entamerons l'analyse de nos résultats en effectuant un historique des campagnes chez Wal-Mart.

CHAPITRE 4 – REGARD HISTORIQUE SUR LES CAMPAGNES SYNDICALES CHEZ WAL-MART

Depuis près de quarante ans, des organisations syndicales tentent d'organiser des magasins Wal-Mart en Amérique du Nord. La présente recherche a permis de recueillir des données sur certaines de ces campagnes. Il s'agit ici du premier de trois chapitres exposant les résultats de la recherche. Il vise à dresser un portrait global des relations de travail entre les syndicats et Wal-Mart afin de comprendre le contexte dans lequel se sont déroulées les campagnes au Québec. Il servira également à documenter des éléments marquants de l'histoire de ces importantes campagnes syndicales.

Ce chapitre comporte deux parties. Dans la première, nous examinerons brièvement la compagnie Wal-Mart et les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC). Dans la deuxième, nous ferons un survol historique des campagnes des TUAC chez Wal-Mart afin de les situer dans le temps et dans l'espace.

4.1 Acteurs

4.1.1 Wal-Mart

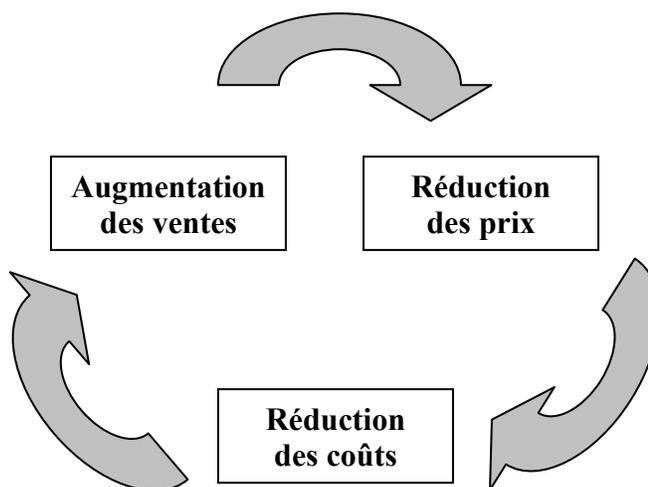
Wal-Mart est considéré par plusieurs comme une compagnie dont le modèle d'affaires lui a permis de devenir un chef de file dans le secteur de la vente aux États-Unis et ailleurs dans le monde. La logique derrière le modèle d'affaires de Wal-Mart est relativement simple : réduire les coûts afin de pouvoir vendre au plus bas prix pour augmenter le volume de vente (Soderquist, 2005). Ceci est illustré à la figure 4.1. Selon Soderquist (2005), cette philosophie de réduction des coûts est imprégnée dans la culture de l'organisation :

The only way to continue to reduce costs is to make it a priority and weave that philosophy into the very fabric of the culture of the organization. It also requires the leaders' diligence and discipline

and demands accountability for all costs, no matter how large or small. That's a hallmark of the Wal-Mart way of doing business: driving unnecessary costs out of every area. It is a relentless pursuit of finding ways to do it better, improving productivity and passing savings on to the customer. (p. 127)

Figure 4.1

Modèle d'affaires de Wal-Mart



Source : Soderquist, 2005

Ce sont les moyens utilisés pour réduire les coûts en application qui permettent à Wal-Mart de connaître autant de succès au niveau économique. L'un des principes fondamentaux sur lequel repose ce modèle d'affaires est le contrôle des coûts. Ce contrôle s'effectue à plusieurs endroits, y compris auprès des fournisseurs et des employés.

Pour les fournisseurs, pouvoir mettre ses produits sur les tablettes des magasins Wal-Mart est une opportunité fort intéressante. Le volume de leurs ventes compense largement pour la diminution de la marge de profits. Toutefois, Wal-Mart utilise fréquemment sa position de pouvoir pour réduire les coûts auprès de ses fournisseurs au maximum. La compagnie détermine à la fois le prix auquel elle vendra un article

et le prix qu'elle payera pour l'obtenir. De plus, selon le principe de « Plus one », les fournisseurs doivent soit baisser les prix ou augmenter la qualité des articles à chaque année. Des pénalités importantes sont imposées aux fournisseurs qui manquent à la tâche de livrer le nombre de produits prescrits dans les délais déterminés (Bianco, 2006).

La pression s'exerce également sur les coûts des ressources humaines. Bien qu'il soit vrai que les « associés » chez Wal-Mart ne gagnent pas des salaires élevés, ceci s'applique également aux directeurs des succursales, dont les salaires sont également moins élevés que ceux dans des positions comparables chez les concurrents de Wal-Mart. Selon Hoopes, « only by hanging on for nine years and getting vested in the stock-sharing plan do Wal-Mart managers begin to have a chance at big money » (Hoopes, 2005: 97). De plus, les magasins Wal-Mart fonctionnent systématiquement à effectifs réduits: les employés doivent faire le travail normalement attribué à plusieurs employés dans d'autres chaînes. Ainsi, bien que les salaires soient comparables à ceux des autres compagnies, les employés ne demeurent pas au service de Wal-Mart pour de longues périodes. Ce haut taux de roulement fait en sorte de garder la masse salariale à un bas niveau puisque les nouveaux employés commencent au bas de l'échelle salariale (Rosen, 2006).

Ce modèle d'affaires a traversé les frontières et Wal-Mart a réussi à l'appliquer avec autant de succès à l'international, avec peu d'exceptions. Au Canada, Wal-Mart compte aujourd'hui 312 magasins employant plus de 77 000 travailleurs à travers le pays (Wal-Mart, 2009b). Son siège social canadien se trouve à Mississauga, en Ontario. Wal-Mart a fait son entrée au Canada en 1994 suite à l'acquisition de 122 des 144 magasins de la chaîne Woolco (Adams, 2005). La compagnie a décidé de ne pas acheter 22 magasins Woolco, dont la moitié étaient syndiqués. Aucun des magasins achetés n'était syndiqué.

La politique de Wal-Mart sur les syndicats est demeurée inchangée depuis la création de l'entreprise et elle a été exportée aux opérations canadiennes. Elle s'inspire de la

réflexion de son fondateur, Sam Walton, sur la place des syndicats dans ses magasins. Dans son autobiographie, celui-ci décrit sa position face aux syndicats en ces termes :

I have always believed strongly that we don't need unions at Wal-Mart. Theoretically, I understand the argument that unions try to make, that the associates need someone to represent them and so on. But historically, as unions have developed in this country, they have mostly just been divisive. They have put management on one side of the fence, employees on the other, and themselves in the middle as almost a separate business, one that depends on division between the other two camps. (Walton, 1992: 166)

Aujourd'hui, la compagnie Wal-Mart ainsi que sa filiale canadienne reprennent ce discours et multiplient les investissements afin d'éviter la syndicalisation. Sur son site Internet, Wal-Mart énonce clairement sa position sur les syndicats pour ses opérations aux États-Unis (aucune position n'est spécifiée pour ses opérations dans les autres pays) :

It's all about taking care of our people. If we do that and do what is right for our communities, we will be fine. We will continue to foster an environment of open communications and encourage our associates to express their ideas, comments and concerns. We are not against unions. They may be right for some companies but there is simply no need for a third party to come between our associates and their managers. (Wal-Mart Stores, Inc., 2008)

Cette position anti-syndicale se traduit par des gestes concrets dans les magasins. Nous y reviendrons au chapitre 6 lorsqu'il sera question des caractéristiques de l'employeur.

4.1.2 Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC)

Les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce sont un syndicat international fondé en 1979 lorsque le *Retail Clerks International Union* a fusionné avec les *Amalgamated Meat Cutters Butcher Workmen of North America*. Ils comptent aujourd'hui plus d'un million de membres aux États-Unis (UFCW, 2009). La majorité de ceux-ci travaillent dans l'alimentation, l'emballage de viande et de

volaille, la transformation des aliments, la fabrication et les magasins de détail. 40% des membres des TUAC sont âgés de moins de trente ans (UFCW, 2009).

La division canadienne des TUAC comptent plus de 240 000 membres travaillant principalement dans les secteurs du commerce de détail, de la fabrication et des services. Dans la structure choisie par l'organisation, chaque membre fait partie d'une section locale qui à son tour relève de l'organisation nationale (TUAC, 2008a). Il s'agit d'une structure relativement décentralisée où les sections locales conservent beaucoup de pouvoir et d'autonomie (IC1²). Celles-ci varient grandement pour ce qui est du nombre de membres : la plus petite compte moins d'une dizaine de membres alors que la plus grande représente plus de 45 000 membres (TUAC, 2008a).

Au Québec, les TUAC comptent plus de 50 000 membres regroupés en douze sections locales, dont cinq se sont impliquées dans les campagnes chez Wal-Mart à divers degrés (IC1). La section locale 503, une section locale œuvrant dans le secteur alimentaire dans l'Est du Québec et comptant environ 9 000 membres, a mené la campagne à Jonquière et s'est également intéressée au magasin de Ste-Foy (TUAC, 2008b; IC2). Les campagnes dans les magasins de la région de Montréal, dont celles à St-Hyacinthe et à Brossard, ont été menées par la section locale 501 (IC1). Celle-ci représente environ 8 000 membres dans différents domaines d'activité dont les entrepôts, les brasseries, la transformation d'aliments et de viande, la fabrication, l'embouteillage, les distilleries, la vente au détail, les institutions financières et les casernes de pompiers (TUAC, 2008b; IC1). La section locale 486 a réussi à syndiquer le magasin de Hull en collaboration avec la section locale 502 (IC4). La section locale 500R, soit celle comptant le plus de membres au Québec (environ 25 000), s'est également impliquée dans le dossier Wal-Mart (IC3; IC6). Elle représente des travailleurs dans les industries de l'alimentation, de la restauration, de la transformation de viande et dans la fabrication (TUAC, 2008b). Ces informations sont résumées dans le tableau 4.1.

² Interlocuteur clé (IC)

Tableau 4.1
Sections locales des TUAC au Québec
impliquées dans les campagnes de syndicalisation chez Wal-Mart

Nom	Région	Industrie	Nombre de membres	Campagnes
486	Outaouais	Informations non disponibles		Hull, Gatineau
500R	Montréal	Alimentation, restauration, transformation de viande, fabrication	25 000	Sherbrooke
501	Montréal	Entrepôts, brasseries, transformation d'aliments et de viande, fabrication, l'embouteillage, distilleries, vente au détail, institutions financières, casernes de pompiers	8 000	Brossard, Ste-Hyacinthe
502	Région de Montréal jusqu'à Sherbrooke au sud; jusqu'aux frontières de l'Outaouais à l'ouest; jusqu'à Drummondville à l'est et finalement jusqu'en Abitibi au nord	Quincaillerie et du secteur financier	9 000	Hull
503	Trois-Rivières à Gaspé, y compris les régions de la Beauce, du Saguenay-Lac Saint-Jean et de la Côte-Nord	Tous les secteurs d'activité de l'industrie alimentaire	9 000	Ste-Foy, Jonquière

Sources : TUAC 502, 2009; TUAC, 2008b

Les sections locales ont été les principaux architectes des campagnes chez Wal-Mart. Bien qu'il y ait eu certaines discussions entre les dirigeants des grandes sections locales des TUAC au sujet de la menace posée par l'arrivée des magasins Wal-Mart au Canada, il ne semble pas y avoir eu de plans concertés élaborés pour syndiquer les

magasins Wal-Mart (IC1). Les stratégies et les cibles ont été planifiées dans les sections locales sans consultations particulières ou coordination entre elles. Les dirigeants étaient d'avis que Wal-Mart était une menace pour leurs unités, surtout dans la mesure où Wal-Mart avait l'intention d'ajouter des départements alimentaires dans ses magasins (IC1; IC6). L'IC6 résume la situation de cette façon : « ... au Canada, la réaction ou la décision d'aller syndiquer des magasins venait plus du fait que Wal-Mart s'en venait dans l'alimentation, de plus en plus. Leurs pieds carrés s'agrandissaient de plus en plus, prenaient de l'importance. Donc, il devenait un compétiteur des magasins Métro, IGA, Loblaws, Maxi, Provigo. Tout ceux qu'on représente dans le fond » (IC6). Le chapitre 6 fera état des caractéristiques des différentes sections locales.

4.2 Campagnes syndicales chez Wal-Mart

Les campagnes syndicales menées par les TUAC chez Wal-Mart se sont déroulées sur une période de plus de dix ans. Afin de faciliter la compréhension des résultats de notre étude, nous commencerons par tracer les grandes lignes des événements marquants de ces campagnes. Les deux prochaines sections traiteront des campagnes aux États-Unis et au Canada.

4.2.1 Campagnes aux États-Unis

Les premières campagnes syndicales visant Wal-Mart se sont déroulées aux États-Unis au début des années 1970 (Walton, 1992 : 164). Le *Retail Clerk Union* a organisé des campagnes dans deux magasins du Missouri au début des années 1970 : « We did have labor trouble in those two stores, and we did fight the unions –legally and aboveboard – and we won. » (Walton, 1992 : 164). Ces campagnes n'ont pas mené à des accréditations.

Ce sont les TUAC qui ont investi le plus de ressources dans les campagnes chez Wal-Mart. Ils ont commencé à s'intéresser aux magasins Wal-Mart comme cibles de

syndicalisation aux États-Unis vers la fin des années 1990 (Adams, 2005). Le 17 février 2000, les employés d'un département de bouchers au Wal-Mart de Jacksonville, au Texas, ont voté à 7 contre 3 pour la syndicalisation (Human Rights Watch, 2007). Moins d'une semaine plus tard, Wal-Mart a annoncé la fermeture de ses départements de bouchers et la réaffectation des employés touchés dans les nouveaux départements de viandes pré-emballées. Selon un rapport de Human Rights Watch (2007), « Wal-Mart also refused to recognize or negotiate with the meat cutters' union, denied them information they had requested for bargaining purposes, and refused to bargain over the decision to switch to case-ready meat or the impact that that switch would have on the meat cutters » (p. 139). Le syndicat a accusé Wal-Mart d'avoir eu recours à des pratiques déloyales et a déposé une plainte auprès de la *National Labour Relations Board*. Le juge chargé d'examiner les accusations a conclu que la plainte était partiellement fondée. Les départements de bouchers sont demeurés fermés (Human Rights Watch, 2007). Après plus d'une décennie, la *National Industrial Relations Board* a ordonné à Wal-Mart le 14 mars 2009 de négocier avec les TUAC pour cette unité (TUAC 502, 2009).

L'expérience de la syndicalisation et la fermeture subséquente du département des bouchers au magasin de Jacksonville n'a pas empêché les TUAC de continuer leurs efforts de syndicalisation dans divers magasins Wal-Mart aux États-Unis. Toutefois, aucune de ces campagnes ne s'est soldée par une accréditation. Selon Human Rights Watch (2007), l'utilisation de failles dans les lois du travail américaines et les tactiques anti-syndicales utilisées pour enrayer toute forme de support aux syndicats chez ses employés semblent être les clés du succès de Wal-Mart pour éviter la syndicalisation dans ses magasins aux États-Unis.

Aujourd'hui, les TUAC ont changé de stratégie d'organisation, notamment depuis l'élection en 2004 d'un nouveau président, Joe Hansen : « Where the union once had field organizers targeting Las Vegas and other markets in a leafleting and outreach program to Wal-Mart workers, Hansen has reoriented the union toward a broader corporate campaign in the United States, even while he continues to support the

Canadian organizing drive » (Rathke, 2006 : 269). Cette campagne corporative implique de dénoncer Wal-Mart sur la place publique. L'un des éléments de cette stratégie a été la création d'un site Internet afin de sensibiliser la population américaine à l'impact de Wal-Mart sur leurs emplois et dans leurs communautés (IC1). Toutefois, après avoir investi des dizaines de millions de dollars dans les campagnes aux États-Unis, les résultats sur le terrain demeurent limités (IC1).

4.2.2 Campagnes au Canada

Les campagnes pour syndiquer les magasins Wal-Mart se sont par la suite transportées au Canada, où les dirigeants des TUAC croyaient pouvoir connaître plus de succès grâce à des lois du travail plus favorables à la syndicalisation (IC1). L'objectif principal était d'obtenir une première convention collective, que ce soit par négociation ou par arbitrage (IC1). Les campagnes se sont déroulées en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan, en Colombie-Britannique et au Québec.

Ontario

La saga canadienne de la syndicalisation des magasins Wal-Mart a commencé à Windsor, dans le sud de l'Ontario. Bien que cette campagne n'ait pas été menée par les TUAC, elle mérite tout de même une attention particulière puisqu'elle permet d'identifier une stratégie patronale reprise dans les campagnes subséquentes ailleurs au Canada. Certains travailleurs étaient insatisfaits de leurs salaires, de leurs heures de travail et du style de gestion des dirigeants du magasin (*Canadian Press NewsWire*, 1996). La campagne a débuté le 14 avril 1996, menée par la division grossistes et détaillants du Syndicat des Métallos. Le 27 avril, le syndicat avait déjà fait signer 84 cartes (*The Worklife Report*, 1998). Le 2 mai, le syndicat a déposé une demande d'accréditation et a obtenu la tenue d'un vote. Plusieurs dirigeants de Wal-Mart, dont le président de Wal-Mart Canada à l'époque, David Ferguson, se sont déplacés au magasin pour discuter avec les employés (*Canadian Press NewsWire*, 1996). Le syndicat a perdu le vote 151 à 43. Toutefois, il a déposé une plainte auprès

de la Commission des relations de travail de l'Ontario pour dix-huit pratiques déloyales (McArthur, 1997). Le décideur administratif chargé de l'affaire a accredité l'unité plutôt que d'ordonner la tenue d'un deuxième vote : « The result of the contravention is that a representation vote does not or would not likely reflect the true wishes of the employees in the bargaining unit about being represented by the trade union. No other remedy, including the taking of another representation vote, is significant to counter the effects of the contravention » (McArthur, 1997). Wal-Mart a demandé une révision judiciaire de la décision sans succès mais la compagnie a ainsi débuté une longue tradition de recours au système judiciaire pour éviter la syndicalisation (Adams, 2005). Une convention collective a par la suite été négociée et entérinée par les membres mais suite à une bataille juridique de trois ans sur la façon dont la campagne de syndicalisation s'était déroulée, le syndicat a décidé de renoncer à son certificat d'accréditation en avril 2000 (Rennie, 2000).

Près de cinq ans plus tard, une autre campagne a eu lieu au magasin de Windsor. Cette fois, la campagne a été menée par les TUAC. La section locale a réussi à faire signer des cartes à 40% des employés et ceux-ci ont voté le 8 mars 2005 (Pearson, 2005). 74% des employés (167 contre 59) ont voté contre la syndicalisation (*Canadian Press NewsWire*, 2005).

Colombie-Britannique

Les premières campagnes syndicales menées par les TUAC au Canada ont débuté en 2002 en Colombie-Britannique (Adams, 2005). La section locale 1518, qui compte plus de 26 000 membres (TUAC, 2008c), s'est lancée dans une campagne provinciale en Colombie-Britannique pour tenter de syndiquer des Wal-Mart (*Canadian Press NewsWire*, 2002). Comme dans le cas de Windsor, Wal-Mart s'est fortement opposé à la syndicalisation. Suite à une campagne dans le magasin de Quesnel, la section locale 1518 a déposé une plainte pour pratiques déloyales auprès de la Commission des relations de travail, qui a reconnu Wal-Mart coupable plusieurs mois plus tard et

a permis au syndicat de s'adresser aux employés sur les lieux de travail³ (*Presse canadienne*, 2003). Une demande d'accréditation a été déposée au magasin de Terrace en juin 2004 où, selon le syndicat, une majorité d'employés auraient signé leur carte d'adhésion (*Presse canadienne*, 2004b). La boîte contenant les bulletins du vote tenu le 21 juin a été gardée scellée puisque Wal-Mart était d'avis que le soutien des employés était insuffisant pour permettre un vote (*Canadian Press NewsWire*, 2004g). La CRT de la Colombie-Britannique a rejeté la demande d'association des employés sur la base qu'effectivement, le syndicat n'avait pas le soutien minimal nécessaire pour justifier la tenue d'un vote⁴ (*Presse canadienne*, 2004h). En novembre 2004, la section locale 1518 a déposé une demande en accréditation pour les ateliers automobiles de sept magasins Wal-Mart de la Colombie-Britannique, soit ceux de Terrace, Dawson Creek, Fort St. John, Qesnel, Kamloops, Langford et Surrey (Penner, 2004). En juillet 2005, après que la composition de l'unité d'accréditation ait été approuvée par la CRT de la province⁵, les employés de ces ateliers automobiles ont voté contre l'adhésion au syndicat (Canada NewsWire, 2005).

Saskatchewan

Le cas des campagnes en Saskatchewan ressemble à celui des campagnes dans les autres provinces de l'Ouest canadien, notamment en ce qui a trait aux nombreux recours juridiques exercés par l'employeur. Une demande en accréditation a été déposée par la section locale 1400 en mars 2004 pour représenter les travailleurs du magasin de North Battleford et une autre en avril 2004 pour représenter ceux du magasin de Weyburn (Adams, 2005). La CRT avait ordonné à Wal-Mart de fournir des documents internes utilisés pour former les gérants de magasins de façon à ce qu'ils puissent empêcher la syndicalisation, incluant un guide destiné au personnel cadre intitulé « Wal-Mart : A Manager's Toolbox to Remaining Union Free »

³ *Wal-Mart Canada Corp. c. United Food and Commercial Workers International Union, local 1518*, [2003] B.C.L.R.B. 47858

⁴ *Wal-Mart Canada Corp. c. United Food and Commercial Workers International Union, local 1518*, [2004] B.C.L.R.B. 51658

⁵ *Wal-Mart Canada Corp. c. United Food and Commercial Workers International Union, local 1518*, [2005] B.C.L.R.B. 52452

(*Canadian Press NewsWire*, 2004d ; Pélouin, 2004b). Wal-Mart a contesté l'autorité de la CRT de la Saskatchewan devant la Cour du banc de la reine⁶. Après avoir gagné cette cause, la Cour d'appel de la Saskatchewan a donné raison aux TUAC et a rétabli le jugement initial⁷ (IC1). Wal-Mart a fait une demande d'appel auprès de la Cour suprême du Canada mais celle-ci a refusé d'entendre la cause (Scott, 2005). En ce qui concerne la demande à Weyburn, elle s'est soldée par une accréditation en décembre 2008. Wal-Mart a l'intention de demander à la CRT de réviser sa décision puisque seulement 29 des 104 employés des ventes à Weyburn étaient présents lorsque le syndicat a présenté sa demande d'accréditation quatre ans auparavant (*Presse canadienne*, 2008b). Une troisième requête en accréditation a été déposée en Saskatchewan, cette fois pour le magasin de Moose Jaw. Cette requête visait à rétablir l'ancienne accréditation syndicale du magasin Woolco de Moose Jaw. Celui-ci n'avait pas été acheté par Wal-Mart lors de son entrée au Canada et la compagnie a ouvert un Wal-Mart dans un nouvel édifice (Pélouin, 2004b). Selon le *Saskatchewan Trade Relations Act*, les employeurs qui ferment un commerce et le rouvrent par la suite doivent donner des droits de succession au syndicat qui était accrédité à l'origine (*Canadian Press NewsWire*, 2004e). Plusieurs décisions juridiques se font toujours attendre en Saskatchewan.

Manitoba

Les TUAC se sont également intéressés aux magasins Wal-Mart au Manitoba, plus précisément la section locale 832. En juin 2003, le syndicat a perdu un vote par une marge de sept voix au magasin de Thompson (Rostoks, 2003). Un deuxième vote en août 2004 a également été perdu par le syndicat, cette fois par une marge de 67 votes contre et 44 votes pour (Egan, 2004).

⁶ *Wal-Mart Canada Corp. c. Saskatchewan Labour Relations Board et United Food and Commercial Workers, local 1400*, [2004] S.K.Q.B. 324.

⁷ *Wal-Mart Canada Corp c. United Food and Commercial Workers, Local 1400*, [2004] S.K.C.A. 154

Québec

La majorité des campagnes dans les magasins Wal-Mart ont eu lieu sur le territoire québécois. Comme ces campagnes feront l'objet d'une analyse détaillée dans les chapitres 5 et 6, nous n'effectuerons ici qu'un survol des différents magasins visés par les TUAC au Québec.

Les campagnes au Québec ont débuté avec celle à Jonquière, dans la région du Saguenay. La section locale 503 a reçu une accréditation le 2 août 2004 pour représenter les employés du magasin (Lévesque, 2004). Il s'agissait de la première accréditation syndicale dans un magasin Wal-Mart pour les TUAC au Canada. Toutefois, Wal-Mart a annoncé la fermeture du magasin en mai 2005, moins d'une semaine après la nomination d'un arbitre de première convention collective par le ministre dans le dossier (Péloquin, 2005a; IC1; IC2).

Les TUAC se sont également intéressés à la région de l'Outaouais. À Gatineau, les huit employés de l'atelier automobile se sont syndiqués avec la section locale 486 en mai 2005 et un arbitre a imposé une convention collective le 13 août 2008 (Ébacher, 2008). Un peu plus de deux mois plus tard, Wal-Mart a annoncé pour la deuxième fois au Québec la fermeture d'une unité syndiquée, soit l'atelier automobile du magasin de Gatineau (Mercier, 2008). La section locale 502 a reçu une accréditation en décembre 2008 pour représenter les employés du magasin de Hull après avoir déposé une demande en mai 2005. Les travailleurs de l'atelier automobile du magasin de Hull se sont également syndiqués avec les TUAC, section locale 486, et ont reçu une accréditation au début mai 2005⁸ (FTQ, 2005b).

La section locale 501 a mené des campagnes aux magasins de Saint-Hyacinthe et de Brossard. Elle a reçu une accréditation pour représenter les employés du magasin de

⁸ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 486 c. Wal-Mart Canada Corp. (magasin de Hull)*, [2005] Q.C.C.R.T. 0236

St-Hyacinthe en janvier 2005⁹ (Lévesque, 2005b) et une accréditation pour les employés de l'atelier automobile en mars 2005¹⁰ (Presse canadienne, 2005c). Le 20 juillet 2004, la section locale 501 a déposé une requête en accréditation pour le magasin de Brossard (IC1; FTQ, 2004). Le vote a eu lieu le 1^{er} avril 2005 et s'est soldé par une défaite du syndicat¹¹ (Touzin et Leduc, 2005).

Des campagnes ont également eu lieu dans d'autres magasins Wal-Mart du Québec avec des résultats plus mitigés. La section locale 503 a déployé des efforts pour syndiquer les employés de la succursale de Ste-Foy, dans la région de Québec. D'autres campagnes ont eu lieu sur le territoire québécois mais n'ont pas fait l'objet de demandes d'accréditation.

Les campagnes syndicales menées au Québec sont résumées dans le tableau 4.2 à la prochaine page. Nous utiliserons ces campagnes pour l'analyse des variables dans les prochains chapitres.

Comme il a été possible de le constater, les campagnes des TUAC chez Wal-Mart se sont déroulées sur plusieurs années et sur un vaste territoire, produisant un éventail de résultats. Les sections locales des TUAC ayant essayé de syndiquer les magasins Wal-Mart ont toutes dû faire face à une forte opposition patronale à la syndicalisation, celle-ci se traduisant souvent par de l'intimidation et par un recours au système juridique. Les campagnes au Québec ont été confrontées à la même opposition patronale mais les sections locales ont réussi à se rendre plus loin dans le processus de syndicalisation. Le chapitre suivant continuera d'exposer les résultats de la recherche en s'attardant à la variable dépendante, soit l'impact des campagnes.

⁹ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. La Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0017

¹⁰ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. La Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0122

¹¹ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. La Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0177

Tableau 4.2

Résumé des campagnes de syndicalisation chez Wal-Mart au Québec

	Jonquière	Gatineau – Maloney (secteur Gatineau)	Brossard	St-Hyacinthe		Gatineau – Plateau (secteur Hull)	
	Magasin	Atelier automobile	Magasin	Magasin	Atelier automobile	Magasin	Atelier automobile
Local TUAC	503	486	501	501	501	486 et 502	486
Demande d'accréditation	1) 21/12/2003 2) 6/07/2004	10/05/2005	22/07/2004	4/10/2004	28/01/2005	1) 18/03/2005 (486) 2) 14/05/2005 (502)	18/03/2005
Accréditation par décompte des adhésions / Vote	1) Vote perdu par 8 votes 2) Accréditation par décompte des adhésions	Accréditation par décompte des adhésions	Vote perdu par 49 votes	Accréditation par décompte des adhésions	Accréditation par décompte des adhésions	1) Demande retirée 2) Accréditation par décompte des adhésions	Accréditation par décompte des adhésions
Date d'accréditation	2) 2/08/2004	30/06/2005		14/01/2005	9/03/2005	2) 17/12/2008	02/05/2005
Demande pour l'arbitrage de première convention	01/02/2005	20/06/2006		24/11/2005	Négociations en cours	Négociations en cours	Négociations en cours
Date d'entrée en vigueur du premier contrat	À venir	13/08/2008		8/04/2009			
Autres	Annonce de la fermeture: 9/02/2005	Annonce de la fermeture: 15/10/2008					

* Source : Murray et Cuillerier, 2009

CHAPITRE 5 – IMPACT DES CAMPAGNES

Ce chapitre présente les données recueillies sur l'impact des campagnes en reprenant les trois dimensions du modèle d'analyse. Les résultats se concentreront sur les campagnes au Québec puisque la collecte de données a été axée sur cette région, notamment au niveau des entrevues et des décisions juridiques. Certaines comparaisons seront tout de même effectuées avec les campagnes d'ailleurs au Canada et des États-Unis.

L'impact de la campagne peut être mesuré grâce à trois dimensions, chacune correspondant à une partie du présent chapitre : la réception juridique des campagnes, l'impact des campagnes sur la vie syndicale interne des sections locales, et, finalement, leur influence aux niveaux politique et communautaire.

5.1 Réception juridique de la campagne

Le modèle d'analyse, présenté au chapitre 2 et s'appuyant sur la revue de la littérature, prévoyait deux composantes pour la dimension « réception juridique de la campagne », soit l'accréditation et la signature de conventions collectives. Suite à l'analyse des données recueillies, nous avons constaté qu'il existe une plus grande variété de composantes au niveau de la réception juridique qu'anticipé lors de l'élaboration du modèle opératoire. Ainsi, nous avons jugé que l'ajout de deux autres composantes permet une classification plus nuancée des campagnes ainsi que l'inclusion dans la recherche de plusieurs campagnes ne s'étant pas rendues au stade de l'accréditation. Elles permettent également une analyse plus approfondie de l'impact des variables indépendantes. Ces nouvelles composantes précèdent celles mentionnées plus haut dans le processus de syndicalisation.

Chaque dimension a été associée à une catégorie et décrit le stade d'avancement de la campagne au niveau juridique. Nous avons donc quatre catégories: 1) aucune demande en accréditation; 2) dépôt d'une demande d'accréditation; 3) accréditation

de l'unité; et 4) signature ou imposition d'une convention collective (figure 5.1). Nous tracerons l'historique des campagnes dans chaque catégorie afin de faire ressortir leurs similarités au niveau de la réception juridique et ainsi justifier la méthode de catégorisation. Les campagnes classées par catégorie sont présentées au tableau 5.1.

Figure 5.1

Catégories selon le résultat de la campagne

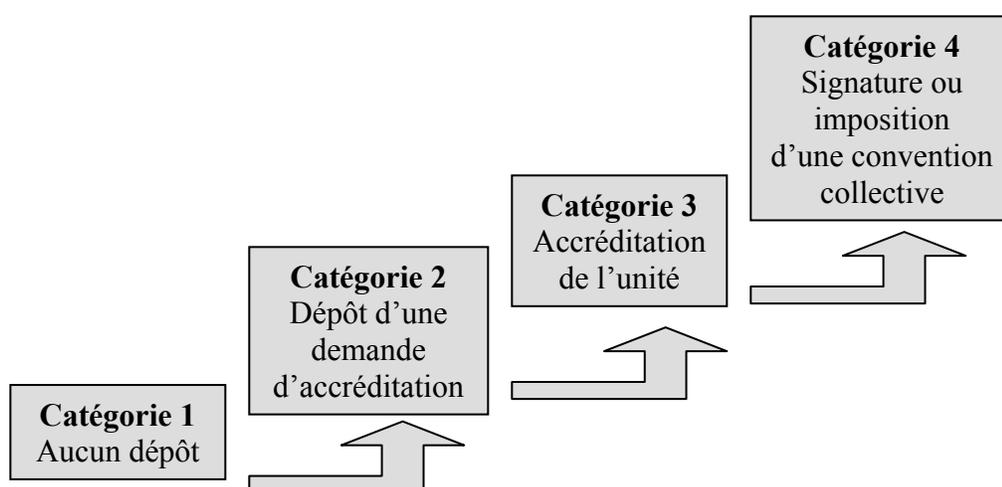


Tableau 5.1
Campagnes selon la catégorie

Magasins	Type d'unité	Catégories			
		Aucun dépôt (1)	Dépôt d'une demande d'accréditation (2)	Accréditation de l'unité (3)	Signature ou imposition d'une convention collective (4)
Gatineau	Magasin				
Rouyn	Magasin				
Sherbrooke	Magasin				
Saint-Eustache	Magasin				
Ste-Foy	Magasin				
St-Bruno	Magasin				
Val-d'Or	Magasin				
Brossard	Magasin		22/07/2004		
Hull	Atelier automobile			17/12/2008	
	Magasin			17/12/2008	
Jonquière	Magasin			2/08/2004	
St-Hyacinthe	Magasin			14/01/2005	(08/04/2009) ¹²
	Atelier automobile			9/03/2005	
Gatineau	Atelier automobile				13/08/2008

¹² Une convention collective a été imposée par un arbitre pour les salariés du magasin de Ste-Hyacinthe le 8 avril 2009 (voir Murray et Cuillier, 2009). Cet événement ayant suivi l'analyse des résultats pour ce mémoire, nous n'en tiendrons pas compte dans l'analyse des résultats.

Catégorie 1 – Campagne ne menant pas à un dépôt d’une demande en accréditation

Plusieurs campagnes au Québec ne se sont pas terminées par le dépôt d’une demande en accréditation. Ces campagnes sont regroupées dans la catégorie 1. Nous retrouvons les campagnes à Ste-Foy, St-Bruno, Val-d’Or, Rouyn, Gatineau, Saint-Eustache et Sherbrooke^{13,14} (IC1; IC3). D’autres campagnes pourraient éventuellement être ajoutées à cette catégorie puisque le moment où des efforts de syndicalisation deviennent une campagne proprement dite peut varier d’un interlocuteur à un autre (IC1).

La campagne menée à Ste-Foy par la section locale 503 est la plus documentée de cette catégorie. Selon l’interlocuteur clé 2, les employés démontraient un intérêt marqué pour la syndicalisation et il y avait des leaders parmi les employés qui contribuaient à la campagne sur le terrain. Toutefois, comme ce fut le cas dans plusieurs campagnes, Wal-Mart s’est fortement opposé à la syndicalisation (IC2). Le 25 juin 2004 et le 5 novembre 2004, la section locale 503 des TUAC a déposé des plaintes pour pratiques déloyales devant la CRT, qui a donné raison au syndicat¹⁵. Il s’agit de l’un des rares jugements non contesté par Wal-Mart (CCNMatthews NewsWire, 2005). Malgré l’opposition patronale, la campagne progressait et les TUAC étaient près d’un dépôt lorsque Wal-Mart a annoncé la fermeture du magasin de Jonquière (IC2). À partir de ce moment-là, la section locale a noté une forte baisse de l’intérêt pour la syndicalisation chez les employés du magasin de Ste-Foy (IC2). Selon l’interlocuteur clé 2, l’annonce de la fermeture a eu un effet « assez dévastateur » sur la campagne (IC2). De plus, plusieurs employés ayant joué un rôle dans la campagne ont quitté l’entreprise peu de temps après l’annonce de la fermeture. Pour ces raisons, la section locale a décidé de mettre un frein à la campagne (IC2). Aucune donnée précise n’est disponible quant au nombre exact de cartes signées.

¹³ *Boutin c. Wal-Mart Canada Inc.*, [2005] Q.C.C.R.T. 0225

¹⁴ *Boutin c. Wal-Mart Canada Inc.*, [2005] Q.C.C.R.T. 0269

¹⁵ *Fleurent c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0095

D'autres campagnes ont eu lieu sur le territoire québécois et n'ont pas mené au dépôt d'une demande en accréditation. Entre autres, la section locale 500 s'est intéressée aux magasins de St-Eustache et de Magog, la section locale 501 aux magasins de St-Jérôme et de Rouyn et la section locale 486 au magasin de Gatineau (IC1). Les sections locales ont freiné leurs efforts dans ces campagnes suite à la fermeture du magasin de Jonquière puisque deux semaines après l'annonce de la fermeture, elles n'arrivaient plus à faire signer de cartes de membre (IC1).

Comme nous avons pu le constater, les campagnes décrites plus haut se sont terminées à un stade préliminaire du processus d'accréditation, soit avant le dépôt d'une demande. Le nombre de cartes signées n'était pas suffisant pour déposer une demande en accréditation.

Catégorie 2 – Dépôt d'une demande d'accréditation

L'indicateur pour les campagnes regroupées dans la deuxième catégorie est le dépôt d'une demande en accréditation. Généralement, les campagnes se retrouvant dans cette catégorie n'ont pas mené à la signature de suffisamment de cartes de membres pour forcer la tenue d'un vote ou encore, le syndicat a perdu le vote qui avait été ordonné par la CRT. Des campagnes peuvent également se retrouver dans la catégorie 2 lorsque le processus de syndicalisation est retardé par des recours juridiques.

Au Québec, il n'y a qu'une seule campagne répondant au critère de la catégorie 2, soit celle menée par la section locale 501 à Brossard. Cette campagne a également débuté par un appel d'une employée de Wal-Mart. Deux militantes ont présenté des listes à la section locale 501, qui a déposé une requête en accréditation le 20 juillet 2004 pour le magasin de Brossard (IC1; FTQ, 2004). Le 19 août suivant, le syndicat a déposé une demande auprès de la CRT réclamant une ordonnance provisoire qui

obligerait Wal-Mart à cesser d'entraver la syndicalisation¹⁶. Des sanctions avaient été prises contre trois militants par l'employeur, qui avait formellement interdit à une employée de solliciter les travailleurs sur les lieux de travail et à leurs domiciles (IC1; FTQ, 2004). La CRT a émis une ordonnance obligeant Wal-Mart à cesser d'entraver les tentatives de syndicalisation au magasin de Brossard¹⁷. Wal-Mart a contesté cette décision devant la Cour supérieure (Péloquin, 2005a). L'annonce de la fermeture du magasin de Jonquière en février 2005 a eu un impact négatif sur le processus de syndicalisation du magasin Wal-Mart à Brossard (IC1). Le vote a eu lieu le 1^{er} avril 2005 et s'est soldé par une défaite du syndicat à 51 votes contre 149^{18,19} (Touzin et Leduc, 2005).

D'autres sections locales ailleurs au Canada ont également mené des campagnes pouvant être classées dans cette catégorie, notamment à Windsor, en Ontario, à Thompson, au Manitoba, et à divers endroits en Colombie-Britannique. Dans les cas de Windsor, de Thompson et d'une des demandes en Colombie-Britannique, les employés ont voté contre l'adhésion au syndicat. Une demande en Colombie-Britannique a été rejetée parce que la section locale n'avait pas fait signer suffisamment de cartes de membres.

Notons par ailleurs que certaines campagnes ayant mené à une demande en accréditation ne l'ont pas encore reçue dans la mesure où des recours juridiques retardent les décisions des commissions de relations du travail. En Saskatchewan, deux demandes déposées en 2004 sont toujours devant la CRT et les décisions sont retardées par des recours juridiques engagés par Wal-Mart. Ce fut le cas de la campagne à Hull, où il aura fallu attendre plus de trois ans et demi avant l'accréditation de l'unité représentant les employés de l'atelier automobile.

¹⁶ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2004] Q.C.C.R.T. 0493

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0110

¹⁹ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. La Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0177

Ainsi, les campagnes regroupées dans la catégorie 2 ont donné le même résultat au niveau de la réception juridique malgré des parcours différents d'une campagne à une autre : elles se sont toutes terminées par une demande en accréditation, sans réussir à obtenir suffisamment d'appui pour obtenir l'accréditation convoitée.

Catégorie 3 – Accréditation de l'unité

Le modèle d'analyse effectue une distinction entre les campagnes ayant reçu une accréditation et celles où l'unité a réussi à négocier une convention collective ou a obtenu une convention suite à une imposition par un arbitre. Dans le premier cas, les campagnes sont regroupées dans la catégorie 3 alors que les autres se retrouvent dans la catégorie 4. Les indicateurs à observer pour les campagnes de la catégorie 3 sont notamment le pourcentage de cartes signées et le pourcentage de vote en faveur de la syndicalisation. Les campagnes se sont soldées soit par une accréditation par décompte des adhésions, dans les cas où la section locale concernée a fait signer des cartes de membre à 50% plus un des employés, ou par une accréditation à la suite d'un vote. Au Canada, toutes les accréditations l'ont été par décompte des adhésions.

Suite à la collecte de données, nous avons constaté qu'une accréditation a été reçue dans quatre cas suite à des campagnes chez Wal-Mart. Dans la majorité de ces cas, aucune convention collective n'a été signée. Les magasins de Jonquière et de St-Hyacinthe²⁰ ainsi que les ateliers automobiles de St-Hyacinthe et de Gatineau ont reçu une accréditation syndicale mais sont toujours en attente d'une première convention collective.

L'histoire de la syndicalisation du magasin de Jonquière et, plus tard, de sa fermeture, a fait le tour du monde. Elle a débuté en 2002 lorsqu'un employé insatisfait de ses conditions de travail a contacté la FTQ (IC4). Celle-ci a rencontré l'employé en question et a communiqué avec les TUAC, qui ont refilé le dossier à la section locale 503 et à un employé de l'union internationale (IC2). Après quelques mois de

²⁰ Voir note à la page 100.

communication avec des salariés s'intéressant à la syndicalisation, la section locale 503 a estimé que ceux-ci avaient récolté suffisamment d'appuis pour commencer une campagne (IC2). Ils désiraient notamment des augmentations salariales, des assurances médicales et dentaires, des jours de congé consécutifs sur une période de deux semaines et une protection contre les congédiements arbitraires (*Canadian Press NewsWire*, 2004). La campagne de signature de cartes a duré moins d'une semaine et la section locale 503 a déposé une demande en accréditation le 21 décembre 2003 (IC2; Vaillancourt, 2003). Comme elle n'a pas réussi à faire signer suffisamment de cartes pour obtenir une accréditation par décompte des adhésions, la CRT a ordonné la tenue d'un vote, qui a eu lieu le 2 avril 2004²¹. Les employés ont voté contre la syndicalisation à 53% (*Presse canadienne*, 2004c; IC2). Malgré la défaite, l'interlocuteur clé 2 estime que l'appui de 47% constituait une victoire compte tenu de la difficulté de gagner des votes d'accréditation dans le secteur privé (IC2). Les TUAC ont par la suite effectué une deuxième campagne et ont déposé une nouvelle demande d'accréditation le 6 juillet 2004 (Lévesque, 2004). Wal-Mart a contesté cette deuxième requête, soutenant que l'unité syndicale ne serait en mesure d'assurer la paix industrielle dans le magasin (*Presse canadienne*, 2004h). La CRT a rejeté la contestation et a accrédité l'unité le 2 août 2004, la section locale 503 ayant réussi à faire signer des cartes de membre à une majorité d'employés (Lévesque, 2004). Il s'agissait de la première accréditation syndicale dans un magasin Wal-Mart pour les TUAC au Canada et seulement une troisième en Amérique du Nord.

Les négociations ont débuté le 29 novembre 2004 (*Presse canadienne*, 2004h). Elles se déroulaient relativement bien jusqu'à ce que débutent les discussions sur l'ancienneté et la semaine normale de travail (IC2). Quelques jours après le début des négociations, Wal-Mart a demandé au Ministère du Travail du Québec de nommer un conciliateur (*Presse canadienne*, 2004h). Après neuf séances de négociation, plusieurs points demeuraient en litige : les horaires de travail, l'ancienneté, le statut des salariés et les questions monétaires (Lévesque, 2005c). Au début du mois de

²¹ *Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503 c. Cie Wal-Mart du Canada*, [2004] Q.C.C.R.T. 0145

février 2005, ce fut au tour du syndicat de demander l'assistance du Ministère, cette fois pour la nomination d'un arbitre.

Moins d'une semaine plus tard, Wal-Mart a annoncé qu'il fermerait le magasin de Jonquière en mai 2005, invoquant des raisons économiques (Péloquin, 2005a; IC1; IC2). La nouvelle s'est répandue rapidement en Amérique du Nord et à travers le monde, suscitant la sympathie et l'appui de nombreux syndicats, politiciens, universitaires et autres pour les travailleurs de Wal-Mart (Martin et Gaudreau, 2005; Wyatt, 2005a; IC2). Malgré la fermeture imminente du magasin, le syndicat a insisté auprès du gouvernement québécois pour qu'un arbitre soit nommé et qu'une convention collective soit imposée, celle-ci pouvant éventuellement servir lors de négociations subséquentes avec Wal-Mart (*Presse canadienne*, 05-02-11). Le magasin de Jonquière a fermé ses portes le 29 avril 2005, une semaine plus tôt que prévu, au moment même où les TUAC s'apprêtaient à débattre devant la CRT d'une requête visant à empêcher la fermeture de magasins Wal-Mart au Québec (Lévesque, 2005d; Lévesque, 2005a). Afin d'aider les travailleurs ayant perdu leurs emplois, les TUAC et la FTQ ont mis sur pied un programme d'aide qui avait pour but d'aider les employés mis à pied à se trouver du travail et incluait une compensation monétaire qui s'ajoutait aux prestations d'assurance-emploi. C'était la première fois que tous les syndicats FTQ contribuait à un tel programme d'aide suite à une fermeture d'entreprise (IC1; IC2).

De nombreuses poursuites judiciaires ont suivi la fermeture. Premièrement, des employés du magasin se sont regroupés afin de contester la légalité de la fermeture, soutenant que leur renvoi était illégal puisque directement lié à leurs activités syndicales, s'appuyant sur l'article 15 du *Code du travail* (*Presse canadienne*, 2008a). La CRT et la Cour Supérieure ont statué que Wal-Mart avait le droit de fermer ce magasin^{22,23}. Suite à une demande d'appel, la Cour suprême du Canada a

²² Sylvie Bourgeois, Johanne Desbiens, Ingrid Ratté, Claudine Beaumont, Jean-François Pedneault c. *Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0502

²³ *La Compagnie Wal-Mart du Canada c. Commission des relations de travail*, [2006] Q.C.C.S. 3784

accepté en août 2008 d'entendre la cause²⁴. Deuxièmement, les TUAC ont déposé une requête à multiples volets auprès de la CRT. Ils voulaient notamment que la CRT interdise à Wal-Mart de fermer tout magasin au Québec faisant l'objet d'une campagne de syndicalisation avant que tous les recours engagés n'aient été menés à terme, qu'elle accorde des dommages punitifs pour « préjudices sérieux et irréparables » et qu'elle accrédite automatiquement tout magasin pour lequel une requête en accréditation a été ou sera déposée (*Presse canadienne*, 2005d). De plus, des plaintes pour harcèlement psychologique ont été déposées à la Commission des normes du travail (Touzin et Leduc, 2005). Finalement, trois employés ont déposé des plaintes en vertu de l'article 123.6 de la *Loi sur les normes du travail*, alléguant avoir été victimes de harcèlement psychologique lors de leur emploi au magasin de Jonquière²⁵.

Quoique les campagnes de syndicalisation se soient déroulées de façon légèrement différente en Outaouais, elles ont débuté de la même façon qu'à Jonquière, soit par un appel à la FTQ d'un employé insatisfait de ses conditions de travail. Celui-ci a rencontré un représentant et il a été référé à la section locale 486 des TUAC (IC4). La section locale 486 a déposé deux requêtes en accréditation en mars 2005, soit une pour les employés du magasin de Hull et une autre pour les employés de l'atelier automobile du même magasin. Les huit employés de l'atelier automobile ont été les premiers à obtenir une accréditation en mai 2005²⁶. La section locale n'ayant pas réussi à recueillir suffisamment de cartes signées auprès des employés du magasin pour obtenir une accréditation par décompte des adhésions, la CRT a ordonné la tenue d'un vote. Quelques jours avant la tenue du vote, la section locale 486 a retiré sa demande en accréditation et la section locale 502 des TUAC a aussitôt déposé une nouvelle requête en accréditation, cette fois avec suffisamment de cartes pour obtenir une accréditation par décompte des adhésions (IC4). Wal-Mart a contesté la légalité

²⁴ Une décision favorable à Wal-Mart a été rendue en décembre 2009. Voir *Desbiens c. Compagnie Wal-Mart du Canada Inc.*, [2009] C.S.C. 55

²⁵ *Gaétan Plourde, Sylvie Lavoie et Johanne Desbiens c. La Compagnie Wal-Mart du Canada (établissement de Jonquière)*, [2006] Q.C.C.R.T. 0159

²⁶ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 486 c. Wal-Mart Canada Corp. (magasin de Hull)*, [2005] Q.C.C.R.T. 0236

de cette démarche, affirmant que le syndicat et la compagnie s'étaient entendus sur la tenue d'un scrutin secret et que celui-ci devait avoir lieu²⁷ (Dubé, 2008). En mars 2007, la Cour suprême a refusé d'entendre l'appel de Wal-Mart et l'accréditation a été accordée en décembre 2008 par la CRT aux employés du magasin²⁸ (Dufault, 2008). Les travailleurs de l'atelier automobile du magasin de Gatineau se sont également syndiqués avec les TUAC, section locale 486. Ils ont déposé une requête en accréditation le 10 mai 2005 et ont reçu une accréditation par décompte des adhésions au début juillet (FTQ, 2005b).

Une autre campagne pouvant être ajoutée à la catégorie 3 de par son résultat au niveau de l'impact juridique de la campagne est celle de St-Hyacinthe²⁹. La section locale 501 des TUAC a déposé une requête en accréditation le 4 octobre 2004 pour représenter les employés de ce magasin. Comme dans la majorité des autres campagnes, Wal-Mart s'est objecté à la composition de l'unité. Malgré cela, en janvier 2005, la CRT a accrédité la section locale pour représenter les 200 travailleurs du magasin³⁰ (Lévesque, 2005b). Wal-Mart a demandé une révision de cette décision devant la Cour supérieure du Québec mais a perdu sa cause (Clément, 2005; *Presse canadienne*, 2005e). Les négociations pour la première convention collective ont débuté le 16 mars 2005 (FTQ, 2005a). Un arbitre a été attitré au dossier en décembre 2005, alors qu'environ 90% de la convention avait été négociée. À ce moment-là, les clauses portant sur les salaires et la grille salariale, les heures de travail et les assurances restaient à négocier (IC1; *Presse canadienne*, 2005c). En mars 2005, les employés de l'atelier automobile du magasin de St-Hyacinthe ont reçu une accréditation par décompte des adhésions³¹ (*Presse canadienne*, 2005c). Le négociateur syndical est le même pour le magasin et l'atelier automobile et les textes des conventions seront sensiblement les mêmes pour les deux unités (IC1).

²⁷ *Compagnie Wal-Mart du Canada c. Commission des relations du travail*, [2006] Q.C.C.S. 5437

²⁸ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, local 502. c. Wal-Mart Canada Corp.*, [2008] Q.C.C.R.T. 0542

²⁹ Voir note à la page 100.

³⁰ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. La Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0017

³¹ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. La Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0122

Plusieurs campagnes s'étant déroulées au Québec se trouvent ainsi regroupées dans la catégorie 3 puisqu'elles sont toutes au stade de l'accréditation. Toutes ces accréditations ont été automatiques, c'est-à-dire que la CRT a accordé l'accréditation sur la base de signatures de cartes, le syndicat ayant fait signer plus de 50% des membres de l'unité. Certaines de ces campagnes ne passeront jamais à la catégorie 4 puisque l'unité a été fermée par Wal-Mart alors que d'autres sont présentement en négociation et pourraient éventuellement conduire à la conclusion d'une convention collective.

Catégorie 4 – Convention collective

L'indicateur utilisé pour les campagnes de la catégorie 4 est la signature d'une convention collective ou son imposition par un arbitre. Au Québec, il n'y a que la section locale 486 qui a réussi à obtenir une convention collective pour un groupe de travailleurs chez Wal-Mart, soit celui de l'atelier automobile de Gatineau³². Les huit employés de l'atelier automobile se sont syndiqués avec la section locale 486 en mars 2005 (Ébacher, 2008). Après plusieurs mois de négociations infructueuses à Gatineau, le Ministère du travail a nommé un arbitre pour s'occuper du dossier (Ébacher, 2008). L'arbitre a imposé une convention collective le 14 août 2008. La nouvelle de l'obtention d'une première convention collective dans un magasin Wal-Mart s'est rapidement répandue partout en Amérique du Nord (Ébacher, 2008). Parmi les gains syndicaux, notons des augmentations salariales annuelles, une journée fériée supplémentaire et un mécanisme de grief (Ébacher, 2008; Austen, 2008). La direction de Wal-Mart s'est empressée de commenter la nouvelle : « Au premier coup d'œil, ça va avoir un impact significatif sur notre modèle d'affaires qui est d'offrir les meilleurs prix à notre clientèle. [...] Ce n'est pas le genre de convention que nous aurions aimé avoir » (Ébacher, 2008). Un peu plus de deux mois plus tard, soit le 16 octobre 2008, Wal-Mart annonçait pour la deuxième fois au Québec la fermeture d'une unité syndiquée. Le porte-parole de la compagnie au Québec, Yanik Deschênes, a décrit la convention collective comme étant irréaliste et forçant la compagnie à augmenter ses

³² Voir note à la page 100.

prix de 30%, ce que la compagnie n'était pas prête à faire. Les cinq travailleurs syndiqués et le gérant, non-syndiqué, se sont vu offrir des postes dans l'une des deux succursales de la région de Gatineau : des postes non-syndiqués (Mercier, 2008).

Ainsi, une seule section locale a réussi à obtenir une convention collective pour une unité syndiquée dans un magasin Wal-Mart³³. Cette convention a été imposée par un arbitre. D'autres campagnes pourront éventuellement s'ajouter à cette catégorie en passant de la catégorie 3 à la catégorie 4 suite à la signature d'une convention collective ou à son imposition par un arbitre. Une deuxième convention collective n'a été signée dans aucun cas.

5.2 Vie syndicale interne

Notre modèle opérationnel prévoyait deux façons dont les campagnes syndicales peuvent avoir un impact sur la vie syndicale interne, soit l'implication des travailleurs et la structure interne. L'implication des travailleurs est mesurée par leur degré d'implication dans les affaires du syndicat après la campagne. Dans toutes les campagnes chez Wal-Mart, la collaboration avec les employés de l'unité convoitée représente une méthode de recrutement privilégiée. Les campagnes sont avant tout menées par des permanents syndicaux mais ceux-ci travaillent à créer des liens avec les employés des magasins. Les premiers contacts se sont fait par des employés ayant contacté la centrale syndicale dans la majorité des campagnes (IC2; IC5). Ceux-ci s'impliquent par la suite dans la campagne en faisant signer des cartes de membre à leurs collègues ou en obtenant diverses informations utiles au syndicat local, telles que des adresses et des numéros de téléphone ou l'évaluation du degré d'intérêt des employés face au syndicat. Cette implication des travailleurs permet aux représentants syndicaux de contacter les employés susceptibles de signer une carte de membre. Toutefois, bien que nous ayons pu observer une implication de certains employés lors des campagnes, nous n'avons pas recueilli suffisamment de données sur l'implication des membres dans les affaires du syndicat une fois la campagne

³³ Voir note à la page 100.

terminée pour évaluer de façon précise l'implication des travailleurs à ce moment-là. Selon l'IC1 et l'IC4, l'implication serait relativement limitée.

L'analyse des données recueillies lors de la collecte de données n'indique pas que les campagnes syndicales chez Wal-Mart aient eu un impact sur la structure interne des sections locales. Les structures organisationnelles et le leadership n'ont subi aucun changement pour être adaptés aux particularités des travailleurs de Wal-Mart. Des problèmes fréquents liés à l'adaptation des structures internes et du leadership, dont l'implication limitée des membres dans les affaires courantes du syndicat, la démobilisation, la prise de décision verticale et les iniquités liées au sexe et à la race dans les positions de leadership, ne semblent pas avoir été abordés dans le cadre des campagnes chez Wal-Mart.

Suite aux observations concernant l'implication des travailleurs et la structure interne, nous constatons que les campagnes chez Wal-Mart semblent avoir été menées comme l'aurait été n'importe quelle autre campagne. Certaines sections locales ont des permanents syndicaux assignés à l'organisation alors que d'autres n'en ont pas : dans un cas comme dans l'autre, les campagnes chez Wal-Mart étaient normalement considérées comme des campagnes ordinaires au niveau local (IC2). La seule distinction est au niveau des ressources investies dans le projet de syndicalisation des magasins Wal-Mart, celles-ci étant nettement supérieures à la moyenne.

Ainsi, il est difficile d'évaluer l'impact des campagnes sur la vie syndicale interne. Il existe un manque de données dans le cas de l'implication des travailleurs alors que dans celui de la structure interne, aucune donnée ne nous permet d'affirmer que les campagnes ont eu un impact sur elle. Nous ne retiendrons pas cette dimension de l'impact dans les chapitres suivants.

5.3 Influence politique et communautaire

Alors que la vie syndicale portent sur l'aspect interne de l'impact des campagnes, l'analyse de l'influence politique et communautaire nous permet de vérifier l'impact des campagnes sur des aspects externes de la section locale impliquée dans la campagne.

L'influence politique réfère à la création d'alliances entre des autorités politiques et le syndicat local. Dans les campagnes chez Wal-Mart, les politiciens ont été peu interpellés par les TUAC et aucune alliance durable n'a été créée et ce, peu importe le degré de succès de la campagne. Quelques tentatives de rapprochement ont été faites, sans résultats concluants. La section locale 503 a rencontré le maire de Jonquière afin de solliciter son appui (IC2). Le président de la FTQ de l'époque, Henri Massé, a également exercé une certaine pression auprès de politiciens afin de faire avancer des dossiers, dont celui de la négociation à St-Hyacinthe (IC4). Toutefois, malgré quelques efforts limités et ponctuels de la part de la FTQ, aucune alliance durable n'aura été créée. Certains politiciens ont fait des déclarations à la presse suite à la fermeture du magasin de Jonquière. Parmi eux, le chef du Parti québécois de l'époque, Bernard Landry, a dit souhaiter que la FTQ continue sa démarche de contestation contre les agissements de Wal-Mart (Delisle, 2005). Le premier ministre Jean Charest a également fait une déclaration sur l'obligation de Wal-Mart de respecter les lois du travail au Québec. Selon l'interlocuteur clé 2, « ce sont des déclarations très importantes ». Par contre, il s'agissait dans ces deux cas d'appuis non-sollicités (IC2). Les sections locales n'ont pas tenté d'exercer des pressions sur des politiciens pour faire avancer leurs campagnes (IC2).

Quant à elle, l'influence communautaire est mesurée par la création d'alliances durables entre la communauté et le syndicat local et par la sensibilisation de la communauté au rôle des syndicats dans la société. Dans le premier cas, malgré quelques contacts établis entre des organismes communautaires et les TUAC, aucune alliance durable n'a été créée avec les diverses communautés impliquées. Selon l'IC1

et l'IC5, les syndicats affiliés à la FTQ ne privilégient généralement pas cette voie pour le recrutement. Toutefois, les communautés dans lesquelles une campagne de syndicalisation a eu lieu ont pu être sensibilisées à divers degrés au rôle des syndicats, selon le niveau d'avancement de la campagne.

Toutefois, nous avons noté quelques impacts au niveau de la sensibilisation de la communauté au rôle des syndicats dans la société, notamment dans le cas des campagnes où une accréditation a été obtenue. Ceci est largement dû au fait que les médias locaux et nationaux, voir internationaux, autant la presse écrite que les bulletins télévisés et radiophoniques, se sont chargés de diffuser des informations sur ces nouvelles accréditations. Notre revue de presse nous a permis de constater que les accréditations syndicales chez Wal-Mart suscitent beaucoup d'intérêt dans la population, comme le démontre le nombre important d'articles publiés sur le sujet au Canada. Le cas de Jonquière se démarque des autres pour deux raisons : ce fut la première accréditation dans un magasin Wal-Mart pour les TUAC et Wal-Mart a fermé le magasin suite à l'annonce de la nomination d'un arbitre pour imposer la première convention collective. La fermeture du magasin de Jonquière a suscité énormément d'intérêt auprès de la région mais également au Québec, au Canada et à l'international. Des syndicalistes et des travailleurs impliqués dans la campagne ont participé à de nombreuses conférences de presse, réunions et congrès (IC2). Ainsi, les campagnes à Jonquière, à St-Hyacinthe et à Gatineau ont fait l'objet d'une couverture médiatique extensive. De plus, bien que l'imposition d'une convention collective au magasin de St-Hyacinthe soit survenue après la période visée pour la cueillette de données pour cette recherche, notons la couverture médiatique importante suscitée par cet événement. Quoique moins imposante que celle dont a bénéficié la campagne à Jonquière, les médias nationaux et internationaux ont tout de même publié de nombreux articles sur le sujet. Cet intérêt porté par les médias pour la syndicalisation des magasins Wal-Mart permet de transmettre certaines valeurs syndicales et de sensibiliser la population au rôle des syndicats.

Finalement, nous avons pu observer que les TUAC aux États-Unis se tournent davantage vers la communauté que les TUAC au Canada. Comme les lois du travail rendent la syndicalisation de travailleurs très ardue aux États-Unis, les syndicats américains utilisent des campagnes corporatives pour sensibiliser la communauté aux enjeux sous-jacents à leur lutte pour syndiquer des secteurs ou des compagnies en particulier (IC1; IC5). Les insuccès dans le cas de Wal-Mart au niveau des accréditations aux États-Unis ont poussé les TUAC à modifier leurs tactiques. Par exemple, les TUAC aux États-Unis ont créé un site Internet, Wake-Up Wal-Mart (www.wakeupWal-Mart.com), pour dénoncer les pratiques de la compagnie.

Le tableau 5.2 résume les différentes informations recueillies concernant les trois dimensions de l'impact des campagnes.

Tableau 5.2

Synthèse de l'impact des campagnes selon la catégorie

Catégories	Dimensions		
	Réception juridique	Vie syndicale interne	Influence politique
			Influence communautaire
Catégorie 1 - Ste-Foy - St-Bruno - Val-d'Or - Rouyn - Gatineau - Saint-Eustache - Sherbrooke	Les campagnes ne mènent pas au dépôt d'une demande d'accréditation.	Aucun impact significatif sur la vie syndicale interne n'est observé : aucune modification de la structure interne et données insuffisantes pour évaluer l'implication des travailleurs.	Influence politique limitée Aucune alliance durable créée entre la communauté et le syndical local. Impact sur les communautés très limité. Les communautés et les médias locaux ne sont généralement pas au courant du déroulement d'une campagne dans leur Wal-Mart local.

Catégorie 2 - Brossard	Une demande d'accréditation est déposée par la section locale mais celle-ci ne reçoit pas d'accréditation. Nous distinguons trois cas de figure : nombre de cartes signées insuffisant pour la tenue d'un vote, vote perdu ou processus retardé par des recours juridiques.	Aucun impact significatif sur la vie syndicale interne n'est observé : aucune modification de la structure interne et données insuffisantes pour évaluer l'implication des travailleurs.	Influence politique limitée
			Aucune alliance durable créée entre la communauté et le syndical local. Les communautés sont informées par les médias du déroulement d'une campagne. La sensibilisation au rôle des syndicats est limitée.
Catégorie 3 - Jonquière - St-Hyacinthe (m. et a.a.) - Hull (m. et a.a.)	Les campagnes mènent à une accréditation de l'unité. Certaines accréditations ne mèneront pas à la signature ou à l'imposition d'une convention collective du à la fermeture de l'unité. Dans les autres cas, les sections locales sont en négociation.	Aucun impact significatif sur la vie syndicale interne n'est observé : aucune modification de la structure interne et données insuffisantes pour évaluer l'implication des travailleurs.	Quelques pressions exercées par la FTQ
			Aucune alliance durable créée entre la communauté et le syndical local. Impact au niveau de la communauté plus marqué, largement dû à une couverture médiatique extensive qui a permis une certaine sensibilisation de la population au rôle des syndicats.
Catégorie 4 - Gatineau (a.a.)	Une convention collective est signée ou imposée. Aucune unité n'a signé une deuxième convention collective jusqu'à présent.	Aucun impact significatif sur la vie syndicale interne n'est observé : aucune modification de la structure interne et données insuffisantes pour évaluer l'implication des travailleurs.	Influence politique limitée
			Aucune alliance durable créée entre la communauté et le syndical local. Données insuffisantes pour évaluer l'impact sur la sensibilisation de la population au rôle des syndicats.

5.4 Conclusion

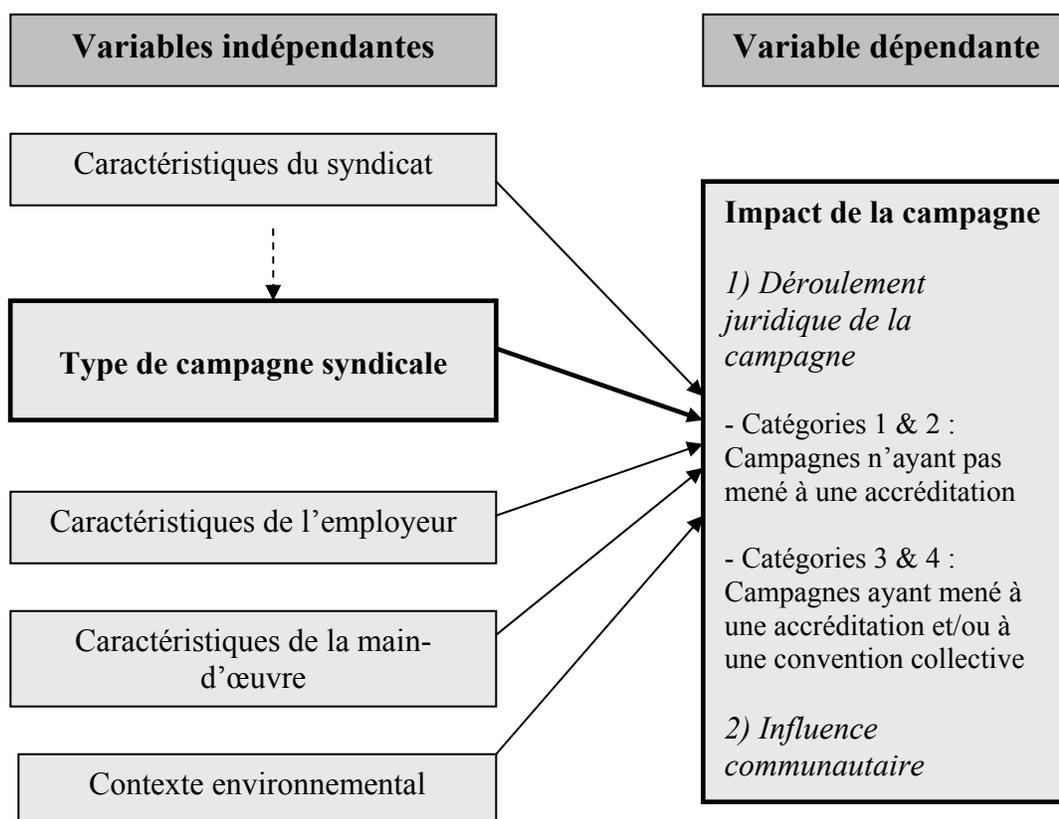
L'analyse de l'impact de la campagne a permis de mieux définir l'objet à l'étude dans ce mémoire. Nous avons pu distinguer quatre catégories de campagnes selon les résultats au niveau juridique : 1) les campagnes n'ayant pas mené au dépôt d'une demande en accréditation; 2) celles ayant mené à un dépôt mais pas à une accréditation; 3) celles où une accréditation a été obtenue mais aucune convention collective n'a été signée ou imposée; et 4) les campagnes ayant mené à la signature ou à l'imposition d'une convention collective. Au niveau de la vie syndicale interne, nous n'avons constaté aucun impact significatif, que ce soit par rapport à l'implication des travailleurs ou de la structure interne, toutes catégories de campagne confondues. La même constatation s'applique à l'influence politique, un aspect sur lequel nous n'avons observé aucune variation entre les catégories de campagne. Finalement, nous avons remarqué une augmentation de l'influence sur la communauté au fur et à mesure que les campagnes progressaient au niveau juridique, notamment due à une plus grande exposition dans les médias.

À la lumière des résultats de la recherche entourant la variable dépendante, il nous semble préférable de regrouper les quatre composantes de la réception juridique de la campagne en deux composantes aux fins de l'analyse dans ce mémoire. Nous jugeons qu'il sera difficile d'expliquer l'impact des variables indépendantes sur la réception juridique en utilisant les quatre catégories puisque certaines d'entre elles ne contiennent pas suffisamment de campagnes pour offrir une explication quant aux variations. Une seule campagne compose les catégories deux et quatre, soit celle à Brossard dans le premier cas et celle dans l'atelier automobile de Hull dans le deuxième cas. Bien qu'il eut été intéressant de conserver toutes les catégories afin d'offrir une analyse plus nuancée, nous croyons que le regroupement des campagnes de catégories un et deux ainsi que celles des catégories trois et quatre nous permettra d'offrir plus d'explications quant aux impacts des variables indépendantes. Ces regroupements se font naturellement puisque nous regroupons les campagnes n'ayant pas mené à une accréditation (catégories un et deux) et celles ayant mené à une

accréditation (catégories trois et quatre). Toutefois, nous ferons des distinctions entre les quatre catégories là où notre récolte de données nous le permettra.

Un autre ajustement doit être fait au niveau de la vie syndicale interne. Nous écarterons les composantes de la vie syndicale interne ainsi que de l'influence politique de l'analyse puisque nous n'avons constaté aucun impact significatif sur celles-ci. Toutefois, nous comptons conserver la composante de l'influence communautaire puisque nous croyons pouvoir expliquer certaines variations grâce aux variables indépendantes. La figure 5.2 résume les dimensions et les composantes de la variable dépendantes retenues pour l'analyse.

Figure 5.2 – Modèle d'analyse global détaillé



Le prochain chapitre poursuivra l'analyse des résultats en s'attardant aux cinq variables indépendantes.

CHAPITRE 6 – VARIABLES INDÉPENDANTES

Les chapitres 4 et 5 ont présenté respectivement l’historique des campagnes menées par les TUAC dans les magasins Wal-Mart et les données recueillies sur l’impact des campagnes. Il s’agit maintenant d’analyser les cinq variables explicatives, soit le type de campagne syndicale, les caractéristiques du syndicat, les caractéristiques de l’employeur, les caractéristiques de la main-d’œuvre et le contexte environnemental. Chaque variable explicative correspond à une partie du présent chapitre. Pour chacune d’entre elles, nous ferons un résumé de l’information recueillie lors de la collecte de données et nous analyserons par la suite le lien entre ces variables et l’impact de la campagne dans le prochain chapitre.

6.1 Type de campagne syndicale

Dans la revue de la littérature, nous avons identifié trois types de campagne syndicale: la campagne traditionnelle, la campagne intégrale et la campagne de mouvement social. Nous avons relevé des éléments de ces trois types de campagne à travers les campagnes menées par les TUAC au Québec.

6.1.1 Campagne traditionnelle

Pour débiter, rappelons-nous qu’il y avait peu d’indicateurs dans la littérature pour les campagnes dites « traditionnelles ». La majorité des textes sur les campagnes syndicales traitent de campagnes intégrales ou de campagnes de mouvement social et les tactiques relevant ni de l’une, ni de l’autre, peuvent généralement être attribuées à la campagne traditionnelle. Nous avons toutefois identifié quelques indicateurs permettant de définir la campagne traditionnelle: l’importance accordée aux questions économiques, les tactiques impliquant plusieurs employés et les plans basés sur la tradition et l’expérience passée des organisateurs. Nous concentrerons l’analyse sur ces indicateurs.

Premièrement, les questions économiques, dont les salaires et les avantages sociaux, occupent une place importante dans l'argumentaire syndical dans les campagnes chez Wal-Mart (IC2; IC4). Dans les six entrevues réalisées, il a plusieurs fois été question de salaires et d'avantages sociaux mais également d'ancienneté et d'échelles salariales, tant lors des campagnes de signature de cartes que lors des diverses négociations collectives. Les campagnes de toutes les catégories ont eu recours à cette tactique. L'un des discours mettait de l'avant l'argument selon lequel la compagnie Wal-Mart a des moyens financiers plus importants que les autres compagnies du même secteur (IC1). Un autre argument fréquemment utilisé est la comparaison des conditions salariales avec des employés du même secteur : « Tu es mieux de parler qu'ils n'ont pas leur juste part, que dans le secteur, les gens qui font le même travail qu'eux gagnent deux, trois, quatre dollars de plus de l'heure, ils ont des assurances, ils ont si, ils ont ça, les partiels sont assurés » (IC1). Les autres avantages économiques étaient également mentionnés dans le discours syndical : « On travaille pour convaincre le monde que c'est intéressant d'être syndiqué aux TUAC en ayant des avantages sociaux, soins dentaires pour les temps partiels, régime de retraite, assurances collectives » (IC3). Le Fonds de solidarité étaient lui aussi un argument syndical utilisé dans le cadre des campagnes. Ainsi, les questions d'ordre économique faisaient partie intégrante du discours syndical dans toutes les campagnes chez Wal-Mart au Québec.

Deuxièmement, les tactiques collectives ont été très peu utilisées dans les campagnes chez Wal-Mart. Une seule section locale a fait la mention d'avoir envoyé des lettres (IC3). Les autres interlocuteurs n'ont fait aucune allusion à l'utilisation de tactiques collectives, que ce soit la distribution de dépliants, l'envoi de lettres ou l'organisation de rencontres en grand nombre.

Finalement, la majorité des permanents syndicaux ayant travaillé sur des campagnes chez Wal-Mart au Québec ont eu recours à des tactiques basées sur la tradition et leur expérience passée. Celles-ci incluent le recrutement de « poteaux », la signature de cartes de façon individuelle, le blitz et le « salting ».

Les campagnes commencent normalement par un appel à la FTQ ou à une section locale d'un employé ou d'un groupe d'employés insatisfaits voulant recueillir de l'information sur la syndicalisation (IC1; IC2). Ces employés deviennent souvent les fers de lance des campagnes à l'intérieur des magasins : ils sont surnommés « poteaux » dans le jargon syndical. L'établissement de contacts à l'intérieur des magasins est particulièrement important afin de dresser une liste des salariés puisque les poteaux sont en mesure de fournir des coordonnées à la section locale.

Nous avons pu noter une implication des salariés variant d'une catégorie de campagnes à une autre. Dans les campagnes n'ayant pas mené à une accréditation (campagnes de catégories 1 & 2), l'implication des travailleurs dans divers aspects des campagnes était nettement inférieure à celle des campagnes 3 & 4. Dans l'une des campagnes des catégories 1 & 2, nous pouvons davantage parler de personnes contacts plutôt que de poteaux. Les organisateurs ont visé les personnes ayant le plus d'ancienneté puisqu'il s'agit d'un ancien magasin Woolco syndiqué : « les gens de Woolco sont ceux qui sont plus susceptibles d'être déçus de Wal-Mart à cause du fait qu'ils viennent de Woolco » (IC3). Lors d'une autre campagne appartenant à ces catégories, deux poteaux ont fourni des listes aux organisateurs mais ils ont quitté l'entreprise au cours de la campagne (IC1). Dans le cas des campagnes ayant mené à une accréditation et/ou à la signature ou l'imposition d'une convention collective (campagnes de catégories 3 et 4), l'influence des poteaux était plus élevée. Dans l'une de ces campagnes, le syndicat local pouvait compter sur deux poteaux mais leur travail était plutôt difficile à cause des comportements harcelants d'employés fidèles à Wal-Mart (IC1). Leur degré d'influence était donc moyen : lors d'une assemblée générale en 2007, ils ont réussi à convaincre environ un quart de l'unité de se déplacer pour y assister (IC1). Dans une autre campagne de ces catégories, les délégués étaient très impliqués dans la campagne : ils avaient beaucoup d'influence auprès de leurs collègues et prenaient le temps de les rencontrer afin de discuter des divers enjeux auxquels ils étaient confrontés (IC1). Dans une troisième campagne, il y avait également un poteau dans le magasin avec lequel les TUAC ont travaillé (IC4) : cet individu a participé à de nombreuses discussions sur la syndicalisation

avec ses collègues (IC4). Toutefois, il ne s'agissait pas d'un élément déterminant de cette campagne.

Les recruteurs des TUAC impliqués dans les campagnes chez Wal-Mart ont privilégié la signature de cartes en rencontrant les employés de façon individuelle plutôt qu'en groupe. Dans certains cas, ce sont les poteaux qui ont rencontré certains travailleurs afin de faire signer des cartes alors que dans d'autres cas ce sont les permanents syndicaux. Dans les campagnes n'ayant pas mené à une accréditation (cat. 1 & 2), tous les organisateurs ont été les principaux individus à faire signer des cartes. Dans deux campagnes de catégorie 1, les recruteurs de la section locale sont allés rencontrer les travailleurs à leur domicile. Pour les campagnes ayant mené à une accréditation et/ou à la signature ou l'imposition d'une convention collective (cat. 3 et 4), les permanents syndicaux ont fait signer la majorité des cartes dans deux des campagnes alors que le travail a été partagé pour une troisième campagne (IC2; IC3; IC4). Dans ce dernier cas, les permanents syndicaux encourageaient les poteaux à faire signer des cartes : « Parce que c'est beaucoup plus facile lorsque les travailleurs le font entre eux, lorsqu'ils connaissent les travailleurs. Je vous dis, c'est des personnes d'influence, des personnes qui se connaissent ou on a ciblé des personnes dans différents départements. Ça c'est les campagnes les plus faciles et où il y a le plus de résultats. C'est ce genre de campagne-là » (IC2).

L'utilisation du blitz a grandement contribué au succès de deux campagnes, soit la deuxième campagne à Hull et la deuxième campagne à Jonquière. Ces deux campagnes font partie des catégories 3 & 4. Dans le premier cas, l'utilisation de nombreux recruteurs venus de divers syndicats affiliés à la FTQ a permis aux TUAC de récolter en l'espace de quelques jours un nombre suffisant de cartes pour obtenir une accréditation par décompte des adhésions. Cette campagne est un exemple de coopération intersyndicale. Plus de quarante des meilleurs recruteurs de syndicats affiliés à la FTQ au Québec se sont déplacés pour une fin de semaine (IC1; IC4). Le blitz a été coordonné par un recruteur à la FTQ avec un permanent syndical d'une

section locale (IC4). Dans le cadre du deuxième dépôt d'une requête en accréditation au magasin de Jonquière, il y a également eu un blitz, quoique moins imposant en terme de nombre de recruteurs comparativement à celui de Hull (IC2). Des recruteurs sont venus de divers endroits au Québec (IC4). La campagne a été réalisée en 5 à 6 jours (IC2). Lors d'un blitz, les cartes peuvent se faire signer à la maison, au restaurant, à la cafétéria, etc (IC2). Aucune des campagnes n'ayant pas mené à une accréditation n'a eu recours à la technique du blitz.

Une autre tactique utilisée par les TUAC dans le cadre des campagnes Wal-Mart est le « salting ». Deux sections locales de catégories différentes ont tenté de faire engager des militants dans certains Wal-Mart mais le processus de sélection étant relativement rigoureux, ils n'ont pas réussi à faire embaucher leurs militants (IC1; IC6).

6.1.2 Campagne intégrale

Bien que la majorité des actions posées dans le cadre des campagnes chez Wal-Mart tiennent de la campagne dite traditionnelle, nous avons également noté quelques éléments de la campagne intégrale utilisés par les sections locales des TUAC dans leurs campagnes, soit les ressources humaines et financières adéquates, l'établissement d'objectifs stratégiques, la mise sur pied d'un comité d'organisation dont les membres viennent de la base militante, le contact individuel à l'intérieur et à l'extérieur des lieux de travail, l'utilisation d'enjeux importants aux communautés et l'utilisation de tactiques créatives augmentant la pression externe à l'extérieur du lieu de travail.

Les ressources humaines et financières investies par les TUAC ne rencontrent pas les seuils minimums des indicateurs retenus pour qu'elles soient jugées suffisantes par le cadre conceptuel élaboré au chapitre 2. Toutefois, il est intéressant d'examiner les données recueillies à ce sujet puisqu'elles varient beaucoup d'une catégorie de campagne à une autre. Au niveau des ressources humaines, nous observons que

certaines sections locales ont utilisé leurs ressources internes pour travailler sur les campagnes alors que d'autres ont bénéficié d'organiseurs des TUAC Québec ou de la FTQ. Tous ces gens ont travaillé à divers degrés d'intensité sur les campagnes chez Wal-Mart. Dans les campagnes n'ayant pas mené à une accréditation, deux campagnes ont bénéficié de ressources humaines importantes alors que moins de ressources ont été affectées aux autres campagnes. Dans l'une de ces campagnes, les meilleurs recruteurs de la section locale y ont été assignés et elle faisait partie d'un plan de recrutement élaboré par la section locale (IC1). Pour les campagnes ayant mené à une accréditation et/ou à une convention collective, toutes les campagnes ont profité de ressources humaines significatives. Dans l'une de ces campagnes, la section locale a assigné ses meilleurs recruteurs (IC1). Dans deux autres cas, les TUAC-Québec ont prêté un permanent syndical à la section locale. Celui-ci a joué un rôle important dans ces campagnes chez Wal-Mart en coordonnant les campagnes (IC1). La FTQ a également contribué aux campagnes chez Wal-Mart au niveau des ressources humaines. Dans un premier temps, elle a prêté les services d'un permanent pour négocier une entente spéciale avec la Commission de l'emploi afin de permettre la mise sur place du programme de soutien pour les employés de Jonquière suite à la fermeture du magasin. Dans un deuxième temps, un recruteur au service de la FTQ a coordonné le blitz ayant mené à la deuxième requête en accréditation pour le magasin de Hull.

Au niveau des ressources financières, force est de constater que la majorité d'entre elles ont été dirigées vers les frais juridiques. Cet aspect sera traité plus en détail dans la partie 2. Toutefois, il nous est rapidement apparu évident que les ressources financières disponibles limitaient la capacité d'action des sections locales sur le terrain. Selon l'un de nos interlocuteurs, une équipe spécialisée aurait du être attirée au dossier de la syndicalisation chez Wal-Mart : « Depuis le début, je demande d'avoir une équipe spécialisée qui ne fait que ça. Une équipe spécialisée qui va être capable de s'occuper des médias en même temps. Structurer les campagnes avec les communautés, faire le recrutement, donner le service quand tu déposes » (IC1). Les ressources financières nécessaires pour un tel projet n'étaient pas disponibles.

Les TUAC ont réussi à intégrer des objectifs stratégiques dans leurs campagnes. Wal-Mart faisait partie du plan stratégique des TUAC (IC1; IC6). Le syndicat international a encouragé les TUAC Canada à faire cette campagne là où une première convention collective pourrait être imposée, comme c'est le cas dans quelques provinces canadiennes (IC1). L'IC1 a mentionné l'attention portée à Wal-Mart par le comité aviseur, qui regroupe près d'une soixantaine de membres provenant des plus grandes sections locales au Canada. Durant plusieurs années, des profils de la compagnie étaient présentés aux membres du comité aviseur afin de suivre sa progression (IC1). Les TUAC ont ainsi identifié Wal-Mart comme un employeur dont l'expansion au Canada et dans le secteur alimentaire pouvait éventuellement nuire aux compagnies dont les employés étaient des membres des TUAC (IC1). Des conversations au sujet de Wal-Mart ont également été tenues au conseil provincial des TUAC au Québec (IC6). De plus, les TUAC-Québec ont demandé à une équipe universitaire de produire une étude sur Wal-Mart. L'identification de cibles stratégiques était l'élément central de l'étude. Il s'agissait de la première fois que les TUAC commandaient une étude sur une cible de recrutement au niveau provincial (IC1). Ainsi, les TUAC ont fait de la recherche avant le début de la campagne et la compagnie Wal-Mart était une cible faisant partie du plan stratégique du syndicat : au niveau national mais également dans certaines sections locales au Québec. Il y avait donc une volonté à la fois internationale, nationale et provinciale de syndiquer les magasins Wal-Mart et bien que la nature indépendante des sections locales ait fait en sorte qu'une coordination totale entre les campagnes était plutôt difficile, nous avons constaté qu'elles se sont déroulées dans un cadre plus large que le niveau local.

La majorité des sections locales ont utilisé le contact individuel à l'intérieur et à l'extérieur des milieux de travail. Tel que mentionné dans la section précédente, l'implication des poteaux dans les campagnes a été plus importante et plus soutenue dans les campagnes des catégories 3 et 4. Notamment, quelques salariés d'un magasin visé par l'une de ces campagnes ont contribué de façon significative à la campagne quant aux rencontres individuelles avec les travailleurs à l'extérieur des lieux de

travail. Dans les campagnes dans les autres magasins, peu de gens de la base se sont impliqués : les campagnes ont été largement menées par des permanents syndicaux.

Certaines sections locales ont également utilisé des enjeux importants aux communautés. Parmi les données recueillies, nous constatons que les campagnes où ces enjeux ont été utilisés ont remporté plus de succès (cat. 3 et 4). Mentionnons entre autres l'emphase mise sur le droit à la syndicalisation lorsque les permanents syndicaux s'adressaient à des employés de Wal-Mart dans l'une de ces campagnes (IC1). Ils ont également critiqué la compagnie pour ses attaques envers le *Code du travail* québécois : « Écoutez, au Québec là, ce n'est pas vrai que Wal-Mart va arriver ici puis va dicter, va changer les lois puis tout ça. Ils vont suivre la loi québécoise » (IC1). Cet argument a été utilisé lors des rencontres avec les salariés. Des enjeux tels que la justice et la représentation collective ont également été utilisés dans une deuxième campagne des catégories 3 & 4 alors qu'ils ont été moins utilisés dans une troisième campagne.

Finalement, des tactiques créatives visant à augmenter la pression externe à l'extérieur du milieu de travail ont été utilisées dans des campagnes de toutes les catégories. Dans une campagne des catégories 3 & 4, la section locale a utilisé plusieurs de ces tactiques : la campagne corporative, l'utilisation des médias et la solidarité internationale. Notamment, son président a participé à la conférence internationale de l'UNI sur Wal-Mart en Allemagne afin de développer une solidarité internationale (IC1). Une personne a également été embauchée pour travailler avec les médias, les permanents syndicaux n'ayant pas le temps de s'en occuper (IC1). La campagne à Jonquière a bénéficié d'une couverture médiatique extensive, la nouvelle de l'accréditation et par la suite celle de la fermeture s'étant répandues autour du monde. De nombreuses entrevues et conférences sur le sujet ont par la suite été données par les principaux acteurs de la campagne (IC2). Un autre exemple de coopération intersyndicale est le travail de plusieurs permanents syndicaux de différents syndicats lors des blitz.

Les sections locales n'ont pas été les seules à utiliser des tactiques augmentant la pression externe. Les dirigeants des TUAC ont également tenté de développer la coopération intersyndicale à travers la solidarité internationale. Wayne Hanley, le président des TUAC à l'époque, a eu des discussions avec les dirigeants du syndicat représentant les employés de Wal-Mart en Chine, ainsi qu'avec Philippe Jennings, le président de l'UNI (IC1). Le Congrès du travail du Canada (CTC) s'est également impliqué dans les campagnes : Il « s'est impliqué quand on a fêté le premier anniversaire de la fermeture de Jonquière. À travers le Canada, il y a eu un mouvement de sensibilisation dans tous les Wal-Mart. Alors il a fait une campagne. Il a focusé sur un certain nombre de magasins dans chaque province où il est allé faire des shows, des manifestations. Dans ce sens-là, il s'est impliqué. Quand il est venu faire son congrès ici à Montréal, on était invités. On a été présentés en grandes pompes puis on est allés faire des discours » (IC5). Les conseils régionaux de la FTQ ont également prêté main forte lors des campagnes (IC5). Ils se sont beaucoup impliqués à Jonquière, surtout après l'annonce de la fermeture : « Ah, je vais te dire au Saguenay, ils sont très, très impliqués. [...] Au Saguenay, ça a été très précieux l'aide des conseils régionaux » (IC5). Ils se sont également impliqués à Hull, quoique moins qu'au Saguenay (IC5).

Notons que plusieurs des composantes de la campagne intégrale n'ont pas été utilisées dans le cadre des campagnes des TUAC chez Wal-Mart. Nos entretiens ne nous ont pas permis d'établir l'utilisation des tactiques suivantes : la participation active et volontaire des membres de d'autres unités, l'évaluation du progrès des campagnes, l'utilisation d'enjeux importants aux communautés, l'utilisation de tactiques créatives augmentant la pression interne sur les lieux de travail et une campagne pour une première convention collective.

6.1.3 Campagne de mouvement social

Les sections locales des TUAC au Québec et dans le reste du Canada n'utilisent que très peu de tactiques relevant de la campagne de mouvement social, toutes catégories

de campagnes confondues. La reconnaissance volontaire de l'unité par l'employeur ne s'applique pas au contexte légal au Québec. Toutefois, certaines sections locales ont intégré des éléments de campagnes corporatives, d'alliances communautaires et une orientation vers la justice sociale.

L'une des composantes de la campagne de mouvement social est la campagne corporative. Cette tactique est reprise de la campagne intégrale mais de façon plus poussée. Les sections locales des TUAC impliquées dans les campagnes chez Wal-Mart n'ont pas utilisé les tactiques relevant de la campagne corporative telles que la pression sur les filiales, les clients, les prêteurs et les actionnaires de la compagnie, l'interférence avec les opportunités de développement et la pression sur les fonctionnaires provinciaux. Toutefois, des permanents syndicaux impliqués dans deux campagnes de catégories 1 et 2 et deux campagnes de catégories 3 et 4 ont effectué des recherches intensives sur la compagnie.

Dans le cadre de deux campagnes de catégories différentes (cat. 2 et cat. 3), la section locale a tenté d'établir des alliances communautaires soutenues durables. Elle a eu des discussions avec un organisme d'investissement responsable (IC1). Elle a également discuté avec le Comité de citoyens de Saint-Michel, un groupe s'objectant à la venue de Wal-Mart dans son quartier (IC1). Un représentant de cette section locale et un dirigeant de l'international ont également eu une rencontre avec des représentantes de la congrégation des sœurs grises afin de discuter du dossier de Wal-Mart, à la demande de celles-ci (IC6). Ils ont discuté de diverses pistes en droit international.

Les campagnes chez Wal-Mart démontrent une orientation marquée vers la justice sociale. Les TUAC mettent de l'avant les préoccupations traditionnelles des syndicats tels que les salaires et les avantages sociaux mais ils sont liés aux discours sur la dignité sociale et les droits civils universels, dont le droit à la syndicalisation (IC1). La section locale 501 s'est impliquée dans un autre dossier de la sorte, soit celui des travailleurs immigrants au Québec. Elle voit en ces deux dossiers une lutte pour la

reconnaissance du droit fondamental qu'est le droit à la syndicalisation (IC1). Deux sections locales se sont particulièrement démarquées à ce niveau, s'investissant de façon plus proactive dans les campagnes chez Wal-Mart. Ces campagnes se retrouvent dans des catégories différentes.

Les tactiques relevant de la campagne de mouvement social sont davantage utilisées aux États-Unis. Les TUAC aux États-Unis ont l'habitude de négocier avec les employeurs pour obtenir d'eux qu'ils n'interviennent pas dans une campagne, c'est-à-dire qu'ils limitent l'opposition patronale à la syndicalisation (IC1). Ils essaient également de négocier une reconnaissance volontaire, permise par la loi aux États-Unis. Toutefois, ces tactiques n'ont pas été utilisées dans le cas de Wal-Mart puisque la compagnie est reconnue comme étant farouchement opposée à la syndicalisation. Les TUAC aux États-Unis ont plutôt privilégié la création d'« équipes volantes » : celles-ci ciblent un magasin – étude sur celui-ci et sur son environnement immédiat ainsi que son impact sur l'emploi des membres actuels – et travaillent avec la communauté pour empêcher l'ouverture de magasins (IC1).

Suite à la compilation des données sur les trois types de campagne, nous constatons l'utilisation beaucoup plus importante des tactiques relevant de la campagne traditionnelle. Le contact individuel à l'extérieur des milieux de travail avec les salariés demeure la stratégie la plus privilégiée par les organisateurs. Les permanents syndicaux et les poteaux se déplacent afin de faire signer les cartes de membre. Toutefois, nous observons également une utilisation timide de quelques tactiques de la campagne intégrale et il semble y avoir une ouverture de la part de nos interlocuteurs à une exploration plus poussée de nouveaux modes d'organisation, sans toutefois vouloir révolutionner les méthodes actuelles de recrutement. Quant aux tactiques de la campagne de mouvement social, nous avons constaté qu'elles sont utilisées de façon très limitée.

6.2 Caractéristiques du syndicat

Le modèle d'analyse prévoyait cinq composantes pour l'analyse du lien entre les caractéristiques du syndicat et l'impact de la campagne : la philosophie, la démocratie, les ressources, la centralisation et le militantisme. Toutefois, les données limitées recueillies sur la philosophie, la démocratie, la centralisation et le militantisme ne nous permettent pas de faire une analyse détaillée de ces dimensions. Nous ferons donc état de nos résultats sur les ressources.

6.2.1 Ressources

Nous ne disposons pas des données nécessaires pour effectuer l'analyse des ressources de la façon prévue par le modèle conceptuel. Toutefois, nous avons recueilli beaucoup d'informations sur cet aspect important des campagnes chez Wal-Mart qui pourront servir à analyser son impact sur la réception juridique des campagnes.

Ces campagnes nécessitent des investissements financiers et en ressources humaines considérables puisque le processus entre l'obtention de l'accréditation et la signature ou l'imposition d'une première convention collective peut être long et fastidieux. Les ressources financières investies dans les campagnes au niveau juridique représentent plusieurs millions de dollars (IC1). Les TUAC ont également bénéficié de l'appui de leur centrale syndicale, la FTQ, et de celui des syndicats affiliés à la FTQ, dans le cas de la fermeture de Jonquière. Tous les syndicats FTQ ont contribué au fonds pour les employés ayant perdu leur emploi au magasin de Jonquière. Les TUAC international n'ont pas financé les campagnes chez Wal-Mart au Canada (IC1). Les sections locales des TUAC hors-Québec sont généralement plus riches que celles au Québec à cause du nombre plus faible de grèves et à la négociation en *pattern* (IC1).

Les frais juridiques constituaient l'une des plus importantes dépenses liées aux campagnes syndicales chez Wal-Mart. Les sections locales, incapables de continuer à

défrayer les frais d'avocats, ont décidé de prendre une seule équipe d'avocats pour l'ensemble des sections locales plutôt que d'avoir chacune leur équipe. Ceci est assez révolutionnaire pour les TUAC au Québec puisque les sections locales travaillent normalement de façon très autonome. Confrontés à des frais juridiques très élevés, l'international a pris la décision de défrayer une partie de ceux-ci (IC6). L'engagement a été le même pour toutes les sections locales, indépendamment de la grosseur de la section locale (IC5). Selon l'un de nos interlocuteurs, il s'agit d'une « bonne proportion » des frais qui sont défrayés par l'international. Ce ne sont pas toutes les sections locales qui ont participé financièrement aux campagnes (IC1; IC6).

Les TUAC ont également mis des ressources dans leurs propres poursuites juridiques. Dans le cas de Brossard, une plainte a été déposée contre Wal-Mart auprès de la CRT pour entrave à la syndicalisation. La CRT a ordonné à Wal-Mart de cesser ses moyens de pressions et d'intimidation à l'égard de deux employés travaillant au recrutement pour le syndicat. Les recours judiciaires engagés à la suite de l'annonce de la fermeture du magasin de Jonquière sont nombreux et demandent eux aussi beaucoup de ressources financières. Il s'agit de plaintes en vertu des articles 15 et suivants du *Code*, de griefs en vertu de l'article 59 du *Code* et de plaintes en vertu des dispositions de la *Loi sur les normes du travail* prohibant le harcèlement psychologique³⁴. Indépendamment de la catégorie dans laquelle se trouvent les campagnes, elles ont presque toutes eu à encourir des frais juridiques liés à divers aspects du processus d'accréditation.

Certaines sections locales ont dû composer avec moins de ressources. La section locale 486 est une petite section locale composée de deux ou trois permanents syndicaux comparativement à plus de 35 permanents pour la section locale 501 (IC1). Les ressources manquent beaucoup plus rapidement à une petite section locale et augmentent la difficulté de gérer des dossiers comme celui de Wal-Mart (IC1). Par contre, le recruteur de la FTQ ayant contribué grandement au blitz à Hull avait reçu carte blanche au niveau des ressources disponibles pour ce blitz (IC4). Toutefois, il

³⁴ *Fleurent c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0269 [19]

faut noter que les montants investis dans les campagnes chez Wal-Mart varient non seulement en fonction des moyens financiers des sections locales mais également en fonction de leur volonté de réussir ces campagnes : de petites sections locales ont beaucoup investi et ont réussi là où de plus grosses sections locales ayant choisi de moins investir ont échoué.

Au niveau des ressources humaines, toutes les campagnes ont bénéficié de permanents syndicaux affectés à l'organisation syndicale. Dans les campagnes n'ayant pas mené à des accréditations, des ressources importantes ont été attirées au dossier de la syndicalisation des magasins Wal-Mart dans le cas de la campagne de Brossard. Les organisateurs pour deux autres campagnes de cette catégorie travaillaient sur plusieurs dossiers d'organisation. Il s'agissait néanmoins de permanents syndicaux avec beaucoup d'expérience (IC3). Les campagnes ayant mené à une accréditation et/ou à une convention collective ont reçu plus d'attention de la part des sections locales. Vu l'importance de la campagne à Jonquière, en tant que première réelle chance de succès dans un magasin Wal-Mart, des ressources humaines importantes ont été attribuées à cette campagne. Ceci est également vrai pour une autre campagne de cette catégorie qui bénéficiait d'un organisateur à temps plein pour le dossier de Wal-Mart. Les campagnes dans la région de l'Outaouais n'ont pas pu bénéficier d'un permanent sur les campagnes dans les magasins Wal-Mart. Toutefois, un permanent de la FTQ s'est chargé d'organiser le blitz pour le deuxième dépôt de la campagne à Hull (IC4).

Ainsi, nous pouvons constater l'importance des ressources humaines et financières dédiées aux campagnes chez Wal-Mart. Toutes catégories de campagne confondues, les ressources investies par les TUAC pour syndiquer ces travailleurs ont fait en sorte que les autres activités de syndicalisation ont souffert : leur détermination face à ce géant du commerce au détail aura toutefois mené à plusieurs accréditations.

6.3 Caractéristiques de l'employeur

Les pratiques de ressources humaines et l'opposition patronale à la syndicalisation sont les deux dimensions des caractéristiques de l'employeur analysées dans le cadre de cette recherche.

6.3.1 Pratiques de ressources humaines

La compagnie Wal-Mart centralise l'élaboration de ses pratiques de ressources humaines à son siège social à Bentonville, en Arkansas. Les politiques d'embauche, de promotion et de rémunération sont toutes déterminées au siège social :

Wal-Mart's corporate headquarters in Bentonville, Arkansas, monitors and controls – perhaps to an extent never before seen in corporate America – the minute details of operations at its far-flung stores, down to the temperature it sets for each store's heating and cooling system and the music played in each store. The company's success is due in large part to its ability to closely monitor activities in the field and maintain strict compliance with its internal policies and practices. (Seligman, 2006)

Quoique sortant du cadre d'analyse établi dans le chapitre 2, il est intéressant de noter que la centralisation des pratiques s'applique également aux pratiques en relations de travail. Les preneurs de décision chez Wal-Mart par rapport aux campagnes de syndicalisation au Canada étaient au siège social canadien à Toronto. Selon l'un de nos interlocuteurs, les gérants de magasin ne détiennent aucun pouvoir décisionnel quant aux politiques de relations de travail: « Le gérant là-bas il n'avait pas un mot à dire. C'était Wal-Mart Canada la stratégie directement. Directement. [...] Ah non, il n'y a aucune décision qui se prenait localement. Aucune décision locale de Wal-Mart » (IC4). Nous arrivons à la même conclusion en ce qui a trait aux relations avec les médias : toutes les déclarations de Wal-Mart provenaient du siège social ou du porte-parole de Wal-Mart au Québec : aucune déclaration n'était faite par les gérants des magasins. Puisque les pratiques de ressources humaines sont appliquées uniformément dans tous les magasins, il nous sera impossible d'évaluer si les pratiques de GRH ont un impact sur la réception juridique des campagnes.

6.3.2 Opposition patronale à la syndicalisation

Tous les interlocuteurs avec lesquels nous avons échangé ont mentionné l'opposition farouche à la syndicalisation de la compagnie Wal-Mart. Nous avons recueilli des témoignages sur des tactiques utilisées par Wal-Mart au Québec pour s'opposer à la syndicalisation. Plusieurs de ces tactiques étaient répertoriées dans notre modèle d'analyse qui les divisait en trois catégories selon le niveau d'intensité. Celles n'y figurant pas ont été ajoutées dans les catégories que nous avons jugées appropriées.

6.3.2.1 *Aucune résistance*

Wal-Mart a produit un outil de formation pour les gérants de magasin afin de les aider à contrer les efforts de syndicalisation. Cet outil est utilisé aux États-Unis et au Canada. Dans une affaire juridique impliquant Wal-Mart et les TUAC en Saskatchewan, Wal-Mart a été obligé de produire cet outil intitulé *A Manager's Toolbox to Remaining Union Free*. Ce document de 50 pages inclut un numéro à composer à l'apparition des premiers signes d'activités syndicales. La table des matières du document est présentée au tableau 6.1.

Tableau 6.1

Table des matières de « A Manager's Toolbox to Remaining Union Free »

Wal-Mart's Philosophy on Unions
 The Open Door
 Morale
 Reasons Why Associates Turn to Unions
 How Vulnerable Are You? (Morale Survey)
 Facts on Unions
 Union Authorization Cards
 Union Demand for Recognition
 Salting
 Early Warning Signs of Union Activity
 How to Respond to Union Activity
 Picketing or Handbilling
 Negative Publicity
 Union Rally/Union Contest

Early Warning Signs Of Union Activity
 Union Reps Visiting Associates at the Facility
 Union Cards or Literature Found in Facility
 Associates Discussing Unions
 Handbilling in an Effort to Organize Associates
 Associates Attending Union Meetings
 Union Cards Being Distributed/Signed
 Union Reps Want to Talk Representation
 TIPS
 How to Respond to Associates' Questions on Unions
 Wal-Mart's Position
 Union Organizers & Union Promises
 Union Authorization Cards
 Union Meetings and Decertification
 Associates' Rights to Oppose Union
 Union Elections
 Union Fees
 Negotiations & Bargaining
 Strikes
 Dos and Don'ts Back Cover

Une autre tactique utilisée par Wal-Mart est l'embauche de consultants et d'avocats. Effectivement, la compagnie a déjà embauché des consultants pour contrer des efforts de syndicalisation. Selon Martin Levitt, un consultant ayant aidé Wal-Mart à perfectionner ses techniques d'opposition à la syndicalisation, la compagnie n'a aucune tolérance pour les syndicats (Bianco, 2006). Toutefois, les données recueillies ne nous permettent pas d'affirmer que des consultants ont été embauchés au Canada.

De plus, selon l'un de nos interlocuteurs, Wal-Mart s'emploie régulièrement à tenter de rendre le nombre de cartes signées insuffisant pour l'obtention d'une accréditation par décompte des adhésions. Afin de forcer la tenue d'un vote, Wal-Mart augmenterait artificiellement la liste de salariés, ce qui peut être fait de plusieurs façons; par exemple, en engageant une personne pour une journée et en essayant d'ajouter à la liste des cadres et des sous-traitants (IC1). Ainsi, ils se sont opposés systématiquement à toutes les unités proposées par les TUAC : « Et à chaque fois qu'on a déposé, Wal-Mart faisait la même contestation, l'unité appropriée. Chaque fois » (IC5). À Jonquière, l'employeur a embauché et congédié des employés

lorsqu'il a appris l'existence de la campagne afin de gonfler la liste : « Je pense que l'employeur l'a vu venir une journée avant qu'on fasse le dépôt. Il a embauché des gens, des garçons, des filles, des gérants de rayon qui sont rentrés. On a congédié des jeunes qu'on avait embauchés pour cette période-là de l'été. On les a congédiés parce qu'on pensait qu'ils étaient pro-syndical puis on en a embauché d'autres. Mais moi j'ai déposé des plaintes et ceux qui ont été congédiés ont été repris au mois de décembre avec une compensation. Ils ont eu plus d'argent qu'ils en auraient gagné » (IC2).

Parmi les tactiques non répertoriées dans le modèle d'analyse, certaines tombent selon nous dans la catégorie de faible résistance à la syndicalisation. La première est l'utilisation des médias. Wal-Mart a souvent contesté publiquement le fait que la loi permette l'accréditation par décompte des adhésions. Ils ont utilisé les médias à maintes reprises pour dénoncer cette pratique et demander l'utilisation de votes pour chaque requête en accréditation. Ils ont également lancé des campagnes publicitaires agressives à la télévision et dans les médias écrits pour vanter les mérites de la compagnie.

D'autres tactiques ont également été utilisées de façon sporadique. Notons qu'elles ont été utilisées dans le cadre de campagnes des catégories 3 et 4. Par exemple, voici une stratégie utilisée par Wal-Mart pour inquiéter ses employés : « Ce qu'ils faisaient, à Hull, ils disaient qu'il manquait de stock puis ils disaient aux autres Wal-Mart de ne plus les fournir en stock pour semer le doute dans la tête des gens : « Regardez, on n'a pas de matériel. » Dire : « Bien là on manque de stock, c'est parce qu'ils vont fermer. » [...] Je vais te dire, le monde travaille tout le temps sous une épée de Damoclès » (IC4). Un deuxième exemple est celui d'une tactique utilisée à Jonquière et à Hull après le dépôt d'une première requête en accréditation. Wal-Mart a refusé de transmettre les noms et les adresses de membres de l'unité visée. Dans le cas de Jonquière, Wal-Mart était d'avis qu'il était pertinent de remettre ces informations dans un contexte de maraudage mais qu'une telle exigence était inappropriée dans un contexte de campagne en champ libre. La Commission des relations de travail a

transmis la liste de noms et d'adresses des salariés concernés et visés par l'ordonnance de vote au syndicat³⁵. Dans le cas de la campagne de Hull, le refus de remettre la liste de noms à la CRT et aux TUAC s'inscrivait dans leur contestation de la démarche d'accréditation de la section locale 502 à la suite du désistement de la section locale 486. Encore une fois, la CRT a obligé Wal-Mart à fournir la liste de noms à la section locale³⁶.

6.3.2.2 *Résistance ouverte*

Wal-Mart a également démontré une résistance ouverte à quelques reprises. Premièrement, il y a eu de la communication directe avec les employés le matin. Lors des rencontres matinales quotidiennes au magasin de Jonquière, Wal-Mart permettait aux employés anti-syndicaux de s'exprimer sur le sujet (IC2). Ces employés persécutaient certains employés pro-syndicaux ouvertement lors de ces rencontres. De plus, les gérants du magasin de Hull ont distribué des dépliants qui discutaient de la cotisation syndicale (IC4).

Deuxièmement, nous avons noté quelques exemples de renforcement de la supervision et des règles de travail dans les campagnes de la catégorie 3. Dans un cas, une déléguée syndicale a été congédiée pour une absence (IC1). L'un de nos interlocuteurs parle d'une pression exercée sur les militants : « Ils réussissent à se débarrasser des gens. Je te dirais, ils sont subtils. Ils ne te congédient pas eux autres tout de suite. Ils vont attendre, ils montent un dossier, ils sont intelligents » (IC1). Dans son témoignage devant la Commission des relations de travail, un employé de Jonquière a noté : « À plusieurs reprises au cours du mois de novembre, je me suis senti épié par des gérants-adjoints, dont messieurs Laurier Rousseau et Pierre Boucher, lequel me suivait pas à pas dans mon travail »³⁷. Un autre exemple du

³⁵ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2004] Q.C.C.R.T. 0169

³⁶ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 502 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0344

³⁷ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0133 [9]

renforcement de la surveillance est l'embauche de gardiens de sécurité pour surveiller les délégués (IC1). Selon un interlocuteur, un gardien aurait été embauché au magasin de Jonquière avant le dépôt de la deuxième requête en accréditation pour espionner un des poteaux du syndicat et faire des rapports hebdomadaires aux dirigeants (IC2).

Troisièmement, les contestations des décisions de la CRT sont systématiques dans le dossier de la syndicalisation des magasins Wal-Mart. Rares sont les décisions n'ayant pas été contestées par la partie patronale³⁸. Celle-ci demande fréquemment des révisions judiciaires des décisions jusqu'à avoir épuisé ses recours. Par exemple, dans le cas du dossier de Hull, Wal-Mart a contesté la décision de la CRT d'accorder l'accréditation à la deuxième section locale en Cour supérieure, puis en Cour d'appel. Ils ont déposé une demande de révision à la Cour suprême, qui a refusé d'entendre la cause (IC5). Ceci représente un délai de plusieurs années. Nous retrouvons également des délais dans la négociation : « depuis 2006 qu'on fait de l'arbitrage puis c'est toujours difficile d'avoir des dates de rencontre. Ils ne sont jamais disponibles. Ils tombent malades tout d'un coup » (IC5).

Finalement, nous trouvons pertinent d'ajouter une tactique utilisée par l'employeur à cette catégorie. Dans le magasin de Brossard (cat. 2), la direction a mis en place une directive selon laquelle les employés ne pouvaient faire de la sollicitation auprès de leurs collègues sur les lieux de travail ou à domicile. Trois employés ont reçu des avis après avoir demandé à des collègues s'ils accepteraient de recevoir la visite d'un représentant syndical. La section locale a contesté cette directive devant la CRT et a obtenu gain de cause³⁹. Toutefois, certains employés avaient renoncé à aider le syndicat par crainte d'être congédiés.

³⁸ Voir les notes de bas de page 18 à 22 de Vallée (2007) pour une liste des multiples recours intentés par Wal-Mart dans le cadre des campagnes de syndicalisation menées par les TUAC.

³⁹ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2004] Q.C.C.R.T. 0493

6.3.2.3 *Résistance obstructive*

La résistance obstructive renvoie à la notion de pratiques déloyales. Pour qu'il y ait résistance obstructive, la compagnie doit admettre avoir eu recours à une pratique déloyale ou être accusée d'avoir utilisé une telle pratique.

Wal-Mart a été reconnue coupable de pratiques déloyales à deux reprises, soit dans une campagne de la catégorie 1 et dans une campagne de la catégorie 3. Dans le cadre de la campagne à Brossard, la CRT a dû intervenir lorsque la compagnie a instauré une politique selon laquelle les militants syndicaux ne pouvaient discuter de la syndicalisation avec les autres salariés ni sur les lieux de travail, ni en dehors des lieux de travail (IC1). La CRT est également intervenue dans la campagne à Jonquière, la section locale ayant déposé une plainte pour pratiques déloyales. Wal-Mart a été reconnue coupable d'avoir empêché l'exercice de la liberté d'association de ses salariés et de s'être ingérée dans le choix d'adhérer à un syndicat et d'avoir ainsi violé les dispositions des articles 12 et 14 du *Code du travail*⁴⁰.

D'autres pratiques déloyales pourraient avoir été commises sans que la CRT ne soit appelée à se prononcer sur la question. Par exemple, selon un interlocuteur, les employés de St-Hyacinthe se sont vus offrir leurs augmentations annuelles selon leur niveau d'implication dans le syndicat : « Ils ont donné des augmentations aux têtueux, le maximum, puis les autres ils leur ont donné je pense une affaire comme 20 cents, 30 cents. Mais les autres le maximum : 50 cents. Il y en a qui ont augmenté, ils les ont mis au maximum de l'échelle tout de suite » (IC1).

Bien que la fermeture d'un établissement visé par une campagne de syndicalisation ne soit pas associée dans la littérature à un acte d'opposition patronale à la syndicalisation, nous sommes d'avis qu'elle doit figurer dans la liste de la catégorie de la résistance obstructive, au même titre que la menace de relocalisation, de soustraction et de congédiement d'employés. La fermeture du magasin de Jonquière aura

⁴⁰ *Fleurent c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0095

eu des répercussions négatives énormes mais difficilement quantifiables non seulement sur les autres campagnes au Québec mais également sur celles au Canada et aux États-Unis⁴¹. Par exemple, les employés interviewés par Human Rights Watch aux États-Unis avaient eu connaissance de la fermeture du magasin de Jonquière :

They will close the store before they allow the union. They did that in Canada, and they rub it in our faces. There is a shadow box [a box with a glass door in which announcements are posted] that they keep under lock and key. This started during the union [campaign]... When the Canada store closed, they announced [via the shadow box] that it had closed... It was their subtle way of letting you know that this is what happens to stores if they get a union. (Liz Boyd, gérante de rayon au magasin de Aiken, en Caroline du Sud) (Human Rights Watch, 2007 : 143)

Les dirigeants de Wal-Mart se sont appuyés sur des arguments économiques pour justifier la fermeture du magasin. Selon l'IC1, il est vrai que le magasin de Jonquière n'était pas encore rentable. Toutefois, la compagnie n'a pas souligné le fait qu'il est normal pour tout nouveau magasin Wal-Mart de ne pas être rentable immédiatement et qu'ils étaient en avance sur le calendrier prévu. Le magasin de Jonquière était sur la voie de la rentabilité, comme les dirigeants le mentionnaient lors des réunions hebdomadaires dans le magasin avant qu'ils ne s'aperçoivent qu'il y avait une campagne en cours (IC1).

Dans le cadre d'une plainte déposée devant la CRT, le coordonnateur des TUAC auprès de plusieurs campagnes chez Wal-Mart a témoigné que l'annonce de la fermeture du magasin de Jonquière faite le 9 février 2005 a fait en sorte que les campagnes ne se déroulaient plus normalement : « Les salariés approchés hésitent ou refusent d'adhérer au syndicat de crainte de perdre leur emploi »⁴². Le nombre de cartes signées témoigne de ce changement dans l'allure des campagnes. La campagne à Brossard a beaucoup souffert de la fermeture du magasin de Jonquière. Selon l'IC5, « ça a pris huit mois avant qu'ils acceptent qu'on ait un vote à Brossard puis la journée qu'ils nous ont proposé un vote, c'est une heure avant l'annonce de fermeture

⁴¹ La fermeture de l'atelier automobile de Gatineau a eu lieu après la collecte de données.

⁴² *Boutin c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0503

de Jonquière. C'est là qu'ils nous ont annoncé un vote. [...] Nos gens, à Brossard, c'est sûr qu'ils étaient apeurés ». L'annonce de la fermeture a également eu un impact important sur la campagne à Ste-Foy : « Comme à Ste-Foy entre autres, l'effet d'annoncer la fermeture ça a eut un effet assez dévastateur. Je vais dire, les gens du jour au lendemain disaient : « Bien nous, on veut bien améliorer nos conditions de travail mais si on n'a pas de job... » Je veux dire, c'est sûr que ça a un impact, toujours » (IC2). Ils étaient très près de faire un dépôt pour une requête en accréditation mais l'annonce de la fermeture du magasin de Jonquière a « fait en sorte que la campagne s'est essoufflée » (IC2).

Finalement, nous voulons mentionner le harcèlement psychologique dont ont été victimes certains employés, notamment au magasin de Jonquière où les poteaux du syndicat ont beaucoup souffert. Plusieurs de ces employés ont cessé de prendre leurs pauses dans la salle de repos en raison de l'hostilité de certains collègues de travail⁴³.

Toutes les campagnes de syndicalisation dans les magasins Wal-Mart, mis à part celles étant demeurées dans un état embryonnaire (Sherbrooke, St-Eustache), ont vu Wal-Mart s'opposer aux tentatives des TUAC d'organiser ses magasins. De façon systématique, la compagnie utilise des tactiques variées afin de faire échouer le processus d'accréditation et celui de négociation collective, le cas échéant. Nous avons pu constater que toutes les tactiques des différents degrés d'opposition sont mises à profit afin de réaliser cet objectif.

6.4 Caractéristiques de la main-d'oeuvre

Les caractéristiques de la main-d'œuvre sont difficiles à analyser puisque nous n'avons pas pu nous entretenir avec les salariés des magasins Wal-Mart pour des considérations éthiques. Des entrevues auraient pu mettre les travailleurs dans une position délicate, leur employeur étant fortement opposé à la syndicalisation.

⁴³ *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2005] Q.C.C.R.T. 0133 [9-11]

Deux dimensions composent les caractéristiques de la main-d'œuvre, soit les attitudes envers l'emploi et l'employeur et les attitudes envers les syndicats. Dans ce dernier cas, les informations recueillies ont été nettement insuffisantes pour permettre une analyse. Toutefois, nous avons recueilli quelques données sur la satisfaction au travail des employés, l'une des deux composantes de l'attitude envers l'emploi et l'employeur, l'autre étant l'identification à l'employeur.

Les organisateurs syndicaux ont mis beaucoup d'emphasis sur la satisfaction extrinsèque lors des rencontres avec les travailleurs : les salaires, dont les augmentations annuelles, les avantages sociaux, le nombre d'heures par semaine et la sécurité d'emploi étaient des éléments clés du discours syndical (IC2; IC4). Nous pouvons déduire qu'il existait un certain degré d'insatisfaction parmi les travailleurs dans les magasins Wal-Mart. Ceux-ci reçoivent une rémunération horaire légèrement plus élevée que le salaire minimum et des augmentations salariales de 0,10 \$ à 0,50 \$ par année. En 2009, le salaire moyen annuel d'un employé chez Wal-Mart au Canada était de 14 174 \$ (TUAC Canada, 2010). Toutefois, le degré d'insatisfaction peut varier en fonction de la façon dont les travailleurs perçoivent leur emploi. Au magasin de Jonquière, les employés envisageaient davantage leur emploi comme une carrière. Les considérations extrinsèques et intrinsèques prennent dès lors une importance plus accentuée. Les magasins de Hull, de Brossard et de Ste-Foy employaient davantage d'étudiants qui ne prévoyaient pas demeurer à l'emploi de Wal-Mart pour une longue période (IC4). Par le fait même, la satisfaction au travail est moins importante à leurs yeux puisqu'ils entrevoient cet emploi comme temporaire.

Bien que les données sur cette variable soient limitées, elles nous permettent néanmoins de comprendre un peu mieux l'attitude des salariés envers leur emploi et d'en déduire le niveau de satisfaction face à celui-ci. La façon dont ils envisagent leur emploi (court terme vs long terme) peut ainsi venir affecter leur degré de satisfaction au travail.

6.5 Contexte environnemental

Le cadre juridique, le taux de chômage et le taux de syndicalisation constituent les éléments du contexte environnemental à l'étude.

6.5.1 Cadre juridique

L'analyse des données récoltées dans le cadre de cette recherche nous permet de constater l'importance du cadre juridique. Les différentes personnes interrogées sur la question dans le cadre de notre recherche croient fermement que le cadre juridique dans lequel la campagne a lieu constitue un élément très important du succès d'une campagne syndicale. Selon un interlocuteur, « c'est un facteur très important parce que c'est la liberté. Le droit d'association. Si tu n'as pas de moyens de t'associer, on peut bien en parler là » (IC6).

Le tableau 6.3 présente les dispositions législatives concernant l'accréditation par décompte des adhésions dans la juridiction fédérale et les juridictions provinciales. Le Fédéral et quatre provinces, soit l'Île-du-Prince-Édouard, le Manitoba, le Nouveau-Brunswick, le Québec, permettent l'accréditation par décompte des adhésions. Aux États-Unis, il n'y a pas d'accréditation sans scrutin.

Tableau 6.2

Demande d'accréditation syndicale : dispositions législatives à travers le Canada

Administration	Appui minimum requis pour la tenue d'un scrutin de représentation ⁴⁴ ou l'obtention de l'accréditation sans scrutin
Fédéral	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 35 %. Un scrutin de représentation est nul si le taux de participation est inférieur à 35 %. – Accréditation sans scrutin : plus de 50 %. – Le Conseil canadien des relations de travail peut accorder l'accréditation s'il est d'avis que, n'eût été d'une pratique déloyale, le syndicat aurait vraisemblablement obtenu l'appui de la majorité des employés de l'unité de négociation.
Alberta	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 40 %. – Pas d'accréditation sans scrutin.
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 45 %. (la majorité lorsque la demande vise le remplacement d'un autre syndicat). – Pas d'accréditation sans. La Commission des relations de travail peut ordonner un autre scrutin si le taux de participation est inférieur à 55 %. – La Commission des relations de travail peut accorder l'accréditation si elle croit qu'il est probable que le syndicat aurait autrement obtenu l'appui requis. Le syndicat peut être tenu de remplir certaines conditions pour conserver l'accréditation.
Île-du-Prince-Édouard	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : à la discrétion de la Commission (pourcentage non précisé). – Accréditation sans scrutin : à la discrétion de la Commission (mais l'appui de la majorité des employés doit être démontrée).
Manitoba	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 40 %. (45 % lorsque la demande vise le remplacement d'un autre syndicat). – Accréditation sans scrutin : 65 % ou plus – La Commission du travail peut accorder l'accréditation si elle croit qu'il est improbable qu'on puisse vérifier les vœux réels des employés et que le syndicat a suffisamment de membres.
Nouveau-Brunswick	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 40 %. – Accréditation sans scrutin : la Commission des relations de

⁴⁴ Le résultat d'un scrutin de représentation est déterminé par la majorité des employés d'une unité de négociation qui exercent leur droit de vote. À Terre-Neuve-et-Labrador, si au moins 70 % des employés admissibles ont exercé leur droit de vote, le syndicat obtiendra l'accréditation si une majorité des votants lui accorde leur appui; si moins de 70 % des employés admissibles ont exercé leur droit de vote, le syndicat obtiendra l'accréditation s'il a l'appui d'une majorité des employés compris dans l'unité de négociation. En Saskatchewan, la majorité des employés ayant le droit de voter doivent participer au scrutin pour que les résultats de ce dernier soient considérés valables. Au Nouveau-Brunswick et au Québec, le résultat d'un scrutin de représentation est déterminé par la majorité de ceux qui ont le droit de vote (c'est-à-dire les employés compris dans l'unité de négociation). Au Nouveau-Brunswick, les salariés absents de leur emploi pendant les heures de tenue du scrutin et qui n'ont pas exprimé leurs suffrages ne sont toutefois pas comptés.

	<p>travail peut accorder l'accréditation si plus de 50 % des employés appuient le syndicat et doit l'accorder si plus de 60 % l'appuient.</p> <ul style="list-style-type: none"> – La Commission des relations de travail peut accorder l'accréditation si elle croit qu'il est improbable qu'on puisse vérifier les vœux réels des employés et que le syndicat a suffisamment de membres.
Nouvelle-Écosse	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 40 %. – Pas d'accréditation sans scrutin – La Commission des relations de travail peut accorder l'accréditation si elle croit que le scrutin ne reflète pas les vœux réels des employés et que le syndicat représente au moins 40 % des employés compris dans l'unité de négociation.
Ontario	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 40 %. – Pas d'accréditation sans scrutin. – Lorsqu'un syndicat a été incapable de démontrer qu'il a l'appui d'au moins 40 % des employés dans l'unité de négociation proposée ou qu'un scrutin de représentation n'a pas vraisemblablement reflété les vœux réels des employés, la Commission des relations de travail peut ordonner la tenue d'un autre scrutin de représentation. Elle peut également accréditer le syndicat si aucun autre recours n'est suffisant pour contrer les effets d'une pratique de travail déloyale.
Québec	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 35 %. – Accréditation sans scrutin : plus de 50 %.
Saskatchewan	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 45 %. – Pas d'accréditation sans scrutin. – Malgré l'absence de preuve d'appui de 45 % des employés, la Commission des relations de travail doit ordonner la tenue d'un scrutin de représentation si elle considère qu'une preuve suffisante d'un tel appui aurait autrement été obtenue.
Terre-Neuve-et-Labrador	<ul style="list-style-type: none"> – Scrutin de représentation : 40 %. – Pas d'accréditation sans scrutin, à moins que les parties ne demandent conjointement à la Commission des relations de travail de ne pas tenir de scrutin (dans ce cas, la Commission peut accorder l'accréditation, si elle est convaincue que le syndicat jouit de l'appui de la majorité des employés).

* Source : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2009

Quant à lui, le tableau 5.5 compare le nombre de dépôts de demande en accréditation avec le nombre d'accréditation par province où il y a eu des dépôts pour des unités dans des magasins Wal-Mart.

Tableau 6.3**Nombre de dépôts et d'accréditations syndicales par les TUAC chez Wal-Mart**

	Dépôts d'une demande en accréditation	Accréditations des unités
Québec	9	6
Ontario	1	0
Manitoba	2	0
Saskatchewan	2	1 ⁴⁵
Colombie-Britannique	4	0

6.5.2 Taux de chômage

Le taux de chômage au cours de l'année précédant la campagne pourrait avoir un lien avec le succès de la campagne. Le modèle d'analyse prévoyait une analyse en fonction du taux de chômage de l'année précédant la campagne.

La campagne à Jonquière a eu lieu en 2003 et le taux de chômage au Saguenay-Lac-Saint-Jean en 2002 était de 12,1%. Les campagnes à Brossard et à St-Hyacinthe ont eut lieu en 2004 et le taux de chômage en Montérégie en 2003 était de 7,6%. La campagne à Hull a également eu lieu en 2004 et le taux de chômage en Outaouais en 2003 était de 7,6%. Ainsi, les taux de chômage sont relativement les mêmes d'une campagne à une autre, toutes catégories confondues, à l'exception de celle à Jonquière où il est nettement supérieur. Ce taux de chômage élevé pourrait expliquer le fait que le taux de roulement est plus bas au magasin de Jonquière, les possibilités d'emploi étant plus limitées dans cette région.

⁴⁵ À l'époque de l'accréditation, les lois du travail de la Saskatchewan permettaient l'accréditation par décompte des adhésions : il n'y a pas eu de vote.

6.5.3 Taux de syndicalisation

Un troisième élément du contexte environnemental est le taux de présence syndicale, soit la proportion de travailleurs salariés couverts par une convention collective. Selon un interlocuteur, le taux de syndicalisation dans la région de Jonquière a contribué positivement au succès de la campagne : « C'est une région avec un très haut taux de syndicalisation donc c'est plus facile aussi » (IC1). La présence d'Alcan dans cette région depuis de nombreuses décennies pourrait avoir aidé à développer une culture syndicale dans la région (IC1). Un deuxième interlocuteur croit lui aussi qu'une région où il y a une forte tradition syndicale peut faciliter le processus de syndicalisation : « Oui, ça aide un peu, sûrement, parce que les gens ont dans l'esprit que se syndiquer c'est un droit qui leur appartient puis c'est un droit qu'on devrait revendiquer facilement. Je pense que c'est plutôt ça là. Je veux dire, dans l'environnement de chacun des travailleurs je pense qu'il y a des gens qui sont syndiqués là. À Jonquière, il y a des grosses entreprises, il y a des hôpitaux, tu as l'Alcan, le Centre d'impôt, c'est tous des gens syndiqués là » (IC2).

Nous ne disposons pas des données nécessaires pour comparer les campagnes à l'intérieur du Québec. Toutefois, nous notons que le taux de présence syndicale au Québec est plus élevé qu'en Ontario, tout comme le degré de succès dans les campagnes dans les magasins Wal-Mart.

Le contexte environnemental fourni donc des données intéressantes pour l'évaluation des campagnes de syndicalisation. Le cadre juridique, le taux de chômage et la densité syndicale peuvent tous donner des pistes de réponses concernant les différences dans les résultats des campagnes de syndicalisation chez Wal-Mart.

Le prochain chapitre tentera d'expliquer les variations entre les différentes composantes de la réception juridique de la campagne ainsi que celles de l'influence communautaire à l'aide des variables indépendantes.

Dans le chapitre 5, l'élément d'analyse central était notre principal objet d'étude, l'impact de la campagne. Nous avons identifié deux éléments dont nous poursuivrons l'analyse dans ce chapitre. En premier lieu, nous avons regroupé les campagnes syndicales en deux catégories plus générales aux fins de l'analyse dans ce mémoire, soit celle des campagnes n'ayant pas mené à une accréditation de l'unité visée (cat. 1 & 2) et celle où les campagnes ont mené à une accréditation et/ou à une convention collective (cat. 3 & 4). En second lieu, nous avons examiné l'influence communautaire, caractérisée par la création d'alliances entre la communauté et le syndicat local et la sensibilisation de la communauté au rôle des syndicats dans la société. Le chapitre 6 a servi à exposer les données recueillies sur les cinq variables indépendantes.

Ce dernier chapitre fera le lien entre les deux chapitres précédents en explorant les liens tel que conceptualisés dans le chapitre 2 entre les variables indépendantes et l'impact de la campagne à la lumière de notre revue de la littérature. Nous ferons par la suite une synthèse empirique des résultats de notre recherche.

7.1 Évaluation de l'impact des variables indépendantes

7.1.1 Type de campagne syndicale

De nombreux chercheurs se sont penchés sur la question du renouveau syndical au cours des dernières années et la quête de solutions en a amené plusieurs à examiner les stratégies d'organisation syndicale. En s'éloignant des modes plus traditionnels d'organisation, de nouvelles méthodes de recrutement ont été élaborées afin d'augmenter l'efficacité du recrutement. La campagne intégrale est l'une de ces méthodes (Bronfenbrenner, 1997; Bronfenbrenner et Juravich, 1998; Bronfenbrenner, 2003; Bronfenbrenner et Hickey, 2004). Cette campagne prône l'utilisation

stratégique d'un grand nombre de tactiques. La campagne de mouvement social est la deuxième méthode de recrutement avancée afin d'augmenter les chances de succès des campagnes de syndicalisation (Voss et Sherman, 2000; Fantasia et Voss, 2004; Waterman, 2004). Malgré les résultats concluants de ces diverses recherches, les tactiques liées aux campagnes intégrales et de mouvement social n'ont pas été utilisées dans les campagnes chez Wal-Mart. Le tableau 7.1 résume les tactiques utilisées dans le cadre de chaque campagne menée au Québec selon le degré de succès de la campagne. Nous constatons que la majorité des tactiques utilisées relève de la campagne traditionnelle. Ces tactiques ont été utilisées dans les campagnes de façon significative et relativement uniforme. Toutes les campagnes menées par les TUAC, indépendamment des sections locales impliquées et de leur résultat au niveau juridique, ont accordé une importance marquée aux questions économiques et ont utilisé la tradition et l'expérience des organisateurs pour bâtir leurs campagnes.

Certaines campagnes ont utilisé quelques éléments de la campagne intégrale mais de façon très sporadique. L'analyse des campagnes menées à Ste-Foy, à Brossard, à St-Hyacinthe et à Jonquière démontrent l'usage de quelques tactiques de la campagne intégrale mais de façon insuffisante pour établir que ce type de campagne a fait l'objet d'une application sur le terrain. Ces observations s'appliquent également à l'utilisation de tactiques relevant de la campagne de mouvement social, c'est-à-dire une utilisation très limitée et visant les mêmes campagnes.

Tableau 7.1

Tactiques utilisées dans les campagnes chez Wal-Mart

		Catégorie 1 & 2			Catégorie 3 & 4			
		Sherbrooke	Ste-Foy	Brossard	St-Hyacinthe	Jonquière	Hull	Gatineau
Campagne traditionnelle	Importance marquée accordée aux questions économiques	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
	Tactiques collectives : dépliants, lettres, rencontres en grand nombre	+	+	-	-	+	-	-
	Plans basés sur la tradition et l'expérience passée des organisateurs	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Campagne intégrale	Ressources humaines et financières adéquates	-	+	+	+	+	+	+
	Objectifs stratégiques	-	-	+	+	-	-	-
	Comité d'organisation actif et représentatif	-	-	-	-	-	-	-
	Participation active et volontaire des membres	-	-	-	-	-	-	-
	Contact individuel à l'intérieur et à l'extérieur des lieux de travail	+	++	++	++	+++	+	+
	Évaluation du progrès de la campagne	-	-	-	-	-	-	-
	Utilisation d'enjeux importants aux communautés	-	-	+	+	+	-	-

	Tactiques créatives augmentant la pression interne	-	-	-	-	-	-	-
	Tactiques créatives augmentant la pression externe	-	-	++	++	++	+	-
	Campagne pour une première convention collective	-	-	-	-	-	-	-
Campagne de mouvement social	Reconnaissance volontaire de l'unité par l'employeur	-	-	-	-	-	-	-
	Campagnes corporatives	-	+	+	+	+	-	-
	Action directe et perturbatrice	-	-	-	-	-	-	-
	Alliances avec des mouvements de travailleurs non-syndiqués et/ou non-syndicables	-	-	-	-	-	-	-
	Solidarité sociale	-	-	-	-	-	-	-
	Alliances communautaires soutenues	-	-	-	-	-	-	-
	Orientation marquée vers la justice sociale	-	+	+	+	+	-	-
	Innovation et expérimentation stratégique	-	-	-	-	-	-	-

+++ = plusieurs indicateurs observés ++ = quelques indicateurs observés + = très peu d'indicateurs observés - = aucun indicateurs observés

Comme les tactiques des campagnes intégrale et de mouvement social ont été peu utilisées dans les cas à l'étude, l'analyse des résultats ne nous permet pas d'établir un lien précis entre le type de campagne syndicale menée par le syndicat et la réception juridique de la campagne. Dans certains cas, nous avons observé l'utilisation de techniques de syndicalisation semblables d'une campagne à une autre et une différence dans les résultats. Notamment, la section locale 503 a utilisé des tactiques comparables à Jonquière et à Ste-Foy : ces campagnes se retrouvent pourtant dans deux catégories différentes au niveau juridique, l'une ayant mené à une accréditation alors que l'autre n'aura pas mené à un dépôt. Nous arrivons à la même conclusion avec les deux campagnes menées par la section locale 501 à Saint-Hyacinthe et à Brossard : nous ne notons aucune différence significative dans les tactiques utilisées dans le cadre de ces campagnes alors que le résultat diffère. Nous ne pouvons affirmer que ceci signifie l'absence d'impact du type de campagne sur le succès d'une campagne puisque nous ne disposons pas de suffisamment de données sur les autres types de campagne. Il s'agit toutefois d'une possibilité.

Par contre, nous pouvons constater que certaines tactiques semblent améliorer les chances de succès des campagnes. Ainsi, il est probable que l'usage de certaines tactiques relevant de la campagne traditionnelle augmente les probabilités de succès sur le plan juridique. L'utilisation de la technique du blitz semble donner des résultats concluants. Les deux campagnes ayant eu recours à cette tactique ont toutes deux mené à une accréditation. L'un de ces blitz s'est réalisé sur une courte période de temps et a permis de ramasser suffisamment de cartes de membre pour déposer de façon majoritaire. L'expérience des organisateurs rassemblés pour un blitz n'est sans doute pas étrangère au succès remporté par le blitz : celui-ci rassemble des organisateurs chevronnés provenant de plusieurs organisations syndicales. La FTQ a utilisé cette tactique à de nombreuses reprises : elle a également permis de mener à bien des campagnes au Casino de Hull, à SGT Transport et à Canam (IC4). Selon l'IC4, cette tactique peut fonctionner partout. Les campagnes des catégories 1 et 2 n'ont pas utilisé la technique du blitz. Il pourrait donc y avoir un lien positif entre

l'utilisation du blitz comme technique de signature de cartes et le succès au niveau juridique.

Une autre tactique importante est le recrutement de poteaux solides. Les campagnes des catégories 3 et 4 bénéficiaient d'un appui plus important de leurs poteaux comparativement aux campagnes des catégories 1 et 2. Selon plusieurs interlocuteurs, il s'agissait de l'une des principales forces de l'une des campagnes de catégorie 3. Quelques salariés se sont investis à fond dans la campagne, notamment en participant activement à la signature de cartes de membre. Ceux-ci ont contribué à toutes les étapes de la campagne, des premiers contacts jusqu'à la fermeture officielle du magasin. Une deuxième campagne de catégorie 3 pouvait elle aussi profiter d'un appui de ses poteaux. Il y a une exception concernant les campagnes des catégories 3 et 4, une campagne où le syndicat local n'a pas réussi à développer des poteaux solides comparativement aux deux autres campagnes mais a tout de même réussi à obtenir une accréditation pour les employés du magasin. Les campagnes des catégories 1 et 2 n'ont pas bénéficié d'un appui significatif de salariés dans les magasins visés. Nous pouvons donc constater un plus haut taux de succès pour les campagnes ayant reçu un appui de poteaux à l'intérieur des magasins.

Le type de campagne mené peut également avoir un impact sur l'influence communautaire de la campagne. En général, les campagnes où des tactiques relevant des campagnes intégrales et des campagnes de mouvement social ont été utilisées ont mené à une certaine sensibilisation de la communauté au rôle des syndicats dans la société. La campagne à Jonquière et la fermeture du magasin ainsi que la campagne à St-Hyacinthe ont profité d'une attention médiatique significative. Ces campagnes ont été l'inspiration de plusieurs reportages et documentaires sur le sujet, sans mentionner les centaines d'articles de journaux publiés partout au monde. Par le fait même, la population a pu en apprendre davantage sur le rôle des syndicats dans la société. Les campagnes des catégories 1 et 2 n'ayant pas fait l'objet d'une couverture médiatique importante, elles ont eu moins d'impact sur la communauté. Aucune alliance durable n'a été créée lors des différentes campagnes, peu importe la catégorie.

7.1.2 Caractéristiques du syndicat

Suite à nos entrevues, il est évident que les ressources financières sont une source de préoccupation importante pour les TUAC, autant dans les sections locales qu'au niveau provincial. Les sections locales n'ont pas les moyens financiers nécessaires pour payer les frais juridiques et nécessitent l'aide des instances provinciale et nationale. Les petites sections locales ont plus de difficulté à couvrir les frais de base, le bureau provincial remboursant un pourcentage fixe peu importe la grosseur de la section locale. Ceci peut affecter leur détermination à s'investir dans le dossier des campagnes dans les Wal-Mart : leurs ressources sont insuffisantes pour mener de front ces campagnes tout en offrant des services de qualité à leurs membres et de poursuivre d'autres cibles d'organisation. Selon l'un de nos interlocuteurs, l'une des petites sections locales n'aurait pas été en mesure de mener des campagnes chez Wal-Mart si elle avait su les montants qu'elle aurait à dépenser en frais juridiques (IC4)

Les ressources limitées ont également eu un impact au niveau des stratégies de recrutement privilégiées par les sections locales. Par exemple, l'un de nos interlocuteurs aurait voulu que les TUAC provinciaux mettent sur pied une équipe de recrutement qui se serait occupée exclusivement des campagnes chez Wal-Mart (IC1). Cette idée n'a pas été retenue par manque de ressources. De plus, les interlocuteurs ont mentionné la difficulté posée par le montant de ressources disponibles pour les autres activités de recrutement dans les sections locales : durant quelques années, les sections locales ont investi la majorité de leurs ressources dans les campagnes chez Wal-Mart, négligeant d'autres activités de recrutement potentiellement plus fructueuses.

Au niveau des ressources humaines, il y a une plus grande disparité entre les sections locales. Ainsi, deux sections locales n'ont pas de recruteurs à temps plein : les recruteurs sont affectés à ces sections locales par l'international (IC5). Deux autres sections locales ont des recruteurs à temps plein (IC5). En ce qui a trait plus précisément aux campagnes chez Wal-Mart, nous avons observé une attribution plus

importante de ressources humaines à ce dossier dans deux sections locales ayant mené de front des campagnes ayant obtenu des résultats différents au niveau de la réception juridique. Les ressources humaines affectées au dossier de la syndicalisation du magasin de Hull ont également été importantes. En plus des effectifs de la section locale, un recruteur de la FTQ s'est rendu à Hull pour diriger le blitz auquel plus d'une quarantaine de recruteurs ont participé (IC4).

Des études de Maranto et Fiorito (1987) et de Nissen (1998) ont noté une relation positive entre des ressources dédiées à une campagne de syndicalisation et le succès de celle-ci. Bien qu'il soit difficile d'établir avec précision un lien entre les ressources et la réception juridique de la campagne avec les données dont nous disposons, nous observons une relation allant dans le même sens que ces deux études. Les campagnes n'ayant pas bénéficié de recruteurs à temps plein et dont les campagnes chez Wal-Mart n'étaient pas une cible de recrutement prioritaire ont toutes échoué. Par contre, nous observons également que des sections locales ayant mené plusieurs campagnes de front et ayant utilisé sensiblement les mêmes ressources, tant humaines que financières, pour ces campagnes ont échoué dans certains cas et réussi à obtenir une accréditation dans d'autres cas. C'est notamment le cas pour les sections locales 501 et 503 qui ont chacune conduit deux campagnes, à Brossard (cat. 2) et St-Hyacinthe (cat. 3) dans le premier cas et à Ste-Foy (cat. 1) et Jonquière (cat. 3) dans le deuxième. Ainsi, nous pouvons conclure que bien que les ressources ne soient pas une garantie de succès, les campagnes n'ayant pas recours à un minimum de ressources financières et humaines dédiées au projet ont moins de chances de succès que les campagnes bénéficiant de ressources financières et humaines plus substantielles.

7.1.3 Caractéristiques de l'employeur

De nombreux chercheurs ont déjà examiné le lien entre l'opposition patronale à la syndicalisation et le succès d'une campagne d'organisation (Dickens, 1983; Maranto et Fiorito, 1987; Bergeron, 1994; Deshpande et Viswesvaran, 1994; Bronfenbrenner, 1997; Thomason et Pozzebon, 1998; Bentham, 2002; Martinello et Yates, 2004). La majorité d'entre eux sont arrivés à la conclusion que plus un employeur s'oppose à une campagne, moins celle-ci a de chances de réussir. Les résultats de notre recherche vont dans le même sens mais ils ne sont pas aussi déterminants que nous l'avions anticipé.

Suite à l'analyse des données, nous avons pu observer une légère variation dans l'intensité de l'opposition patronale à la syndicalisation d'une campagne à une autre (tableau 7.2). Lorsque Wal-Mart a été accusé de pratiques déloyales devant la Commission des relations de travail, soit lors des campagnes à Brossard et à Ste-Foy (cat. 1 et 2), les campagnes n'ont pas mené à une accréditation. Nous jugeons qu'il s'agit ici d'un élément important dans la mesure où il semble affecter la réception juridique de la campagne de façon négative. Nous observons également que les campagnes à Gatineau et à St-Hyacinthe (cat. 3 & 4), là où la résistance n'était qu'ouverte et non obstructive, ont mené à des accréditations⁴⁶. Nous pouvons dès lors constater un lien entre le degré d'opposition patronale à la syndicalisation et la réception juridique de la campagne. Toutefois, notons que le degré de variation entre les campagnes des différentes catégories est relativement faible et qu'il est ainsi difficile de mesurer tout l'impact que peut avoir cette variable sur le succès d'une campagne.

⁴⁶ La fermeture de l'atelier automobile de Gatineau a eu lieu après la collecte de données. Ceci explique pourquoi la campagne de Gatineau n'est pas dans la catégorie de « résistance obstructive ».

Tableau 7.2

**Intensité de l'opposition patronale à la syndicalisation
dans les six principales campagnes au Québec**

		Niveau d'intensité de l'opposition patronale à la syndicalisation			
		Campagnes	Résistance limitée	Résistance ouverte	Résistance obstructive
Catégories 1 & 2	Sherbrooke		----->		
	Ste-Foy		----->		
	Brossard		----->		
Catégories 3 & 4	Gatineau ⁴⁷		----->		
	Ste-Hyacinthe		----->		
	Jonquière		----->		

Les études réalisées dans le passé sur l'opposition patronale à la syndicalisation sont généralement des études quantitatives et ne permettent pas l'analyse de faits particuliers à certaines campagnes. Comme notre recherche est qualitative, nous avons noté d'autres observations émergeant de l'analyse des résultats et bien qu'elles n'entrent pas dans le cadre d'analyse, elles sont tout de même dignes d'intérêt. Notamment, la fermeture du magasin de Jonquière est l'une des tactiques utilisées qui aura eu le plus d'impact sur la réception juridique de la campagne. Plusieurs campagnes se sont terminées à la suite de l'annonce de la fermeture du magasin de Jonquière. Celle-ci a eut un impact significatif sur les campagnes à Saint-Eustache et à St-Jérôme (cat. 1) (IC1). Selon l'IC1, « après l'annonce de la fermeture de Jonquière puis après la fermeture effective de Jonquière, deux-trois semaines après on n'a plus jamais été capables de faire signer une carte. C'est vrai dans la vraie vie. » À noter toutefois une exception quant à l'impact de la fermeture du magasin de Jonquière : elle ne semble pas avoir eu d'impact sur la campagne à Hull (IC4). Très

⁴⁷ *Ibid.*

peu de salariés ont soulevé la question avec les recruteurs de la FTQ lors du blitz (IC4).

L'annonce de la fermeture du magasin de Jonquière aura également eu des répercussions partout dans le monde dont la portée demeure difficile à définir. Lors d'une conférence internationale de l'UNI sur Wal-Mart, deux délégués des TUAC ont constaté l'ampleur de la diffusion de la nouvelle de cette fermeture. L'un de nos interlocuteurs témoigne de ceci : « En Corée, au Japon, en Allemagne, en Angleterre, en Slovénie, au Brésil, en Argentine, tout le monde connaissait ce nom-là : Jonquière » (IC1).

L'opposition aux campagnes de syndicalisation de Wal-Mart dans ses magasins se manifeste également par de nombreux recours au système juridique (Coutu, 2007; Vallée, 2007). Dans le cas des campagnes où le syndicat a déposé une requête en accréditation, Wal-Mart conteste systématiquement la composition de l'unité d'accréditation de façon à augmenter le nombre d'employés et, ainsi, à faire tomber le nombre de signatures recueillies sous le seuil du 50 % + 1 et forcer la tenue d'un vote (IC1). Dans les cas où un vote doit avoir lieu, la compagnie multiplie les tactiques pour convaincre les employés de ne pas voter en faveur de la syndicalisation. Ceci est vrai autant au Québec qu'ailleurs au Canada et aux États-Unis. L'augmentation de la liste de noms a eu un impact dans deux campagnes : la première à Jonquière et celle de Brossard (IC1). Ceci a fait en sorte que les employés ont dû se prononcer par scrutin et les deux votes ont été perdus par le syndicat. Il s'agit donc d'une tactique manifestement efficace dans la mesure où le syndicat n'a plus l'appui nécessaire pour être accrédité de façon automatique.

Le degré d'opposition patronale peut également avoir un impact en ce qui a trait aux nombreux retards dans le processus de syndicalisation. Normalement, une convention collective est signée moins d'un an après l'accréditation (IC4). Les nombreux délais

ont fait en sorte qu'une convention n'est toujours pas signée à Saint-Hyacinthe, plus de 4 ans après le dépôt de la requête en accréditation⁴⁸.

7.1.4 Caractéristiques de la main-d'œuvre

Plusieurs chercheurs (Youngblood et *al.*, 1984; Fiorito, 1992; Davy et Shipper, 1993; Bergeron, 1994; Deshpande et Viswesvaran, 1994; Fiorito et Young, 1998; Friedman et *al.*, 2006) ont examiné l'impact de la satisfaction au travail sur le succès d'une campagne de syndicalisation et l'opinion majoritaire se rallie autour de la thèse selon laquelle des employés satisfaits ne constituent pas la meilleure cible d'organisation. Dans la mesure où les employés voient leur emploi comme une carrière, les avantages extrinsèques tels que les salaires, les avantages sociaux, la sécurité d'emploi, l'accès à la procédure de grief et les chances de promotion prennent une plus grande importance : s'ils sont satisfaits avec ces éléments, ils auront moins tendance à vouloir se syndiquer. Dans le cas du magasin de Jonquière (cat. 3), l'insatisfaction au travail pour des employés ayant l'intention de demeurer longtemps chez Wal-Mart pourrait avoir contribué au succès de la campagne sur le plan juridique comparativement à un magasin où le taux de roulement est plus élevé, comme ceux de Brossard (cat. 2) et de Ste-Foy (cat. 1), où il y a beaucoup d'étudiants. Si les employés restent moins longtemps à l'emploi de Wal-Mart, le désir d'améliorer leurs conditions de travail prend dès lors moins d'importance. Ainsi, nous constatons que l'une des campagnes où les employés étaient plus insatisfaits a mené à un dépôt alors que dans deux campagnes où le taux de roulement était élevé, la campagne a échoué (nous n'avons pas de données sur ce sujet pour les autres campagnes). Nous pouvons croire qu'effectivement, des employés dont la satisfaction au travail est plus élevée seront plus difficiles à syndiquer. Toutefois, nos données limitées ne nous permettent pas de l'affirmer et il s'agit davantage d'une tendance observée.

⁴⁸ Voir note page 100.

7.1.5 Contexte environnemental

La revue de la littérature a identifié trois éléments pouvant avoir un impact sur le succès d'une campagne de syndicalisation. Dans le premier cas, Riddell (2002) avait conclu que les dispositifs juridiques forçant un vote diminuaient les chances de succès d'une campagne. Les données que nous avons recueillies sur le cadre juridique vont dans le même sens que cette recherche : elles nous permettent d'avancer qu'il y a un lien entre le cadre juridique et la réception juridique de la campagne. Nous pouvons constater qu'il y a eu treize dépôts de requête en accréditation dans les provinces où une accréditation par décompte des adhésions est permise comparativement à cinq dépôts dans celles où cette pratique n'est pas prévue dans les codes du travail. Au Québec, sept unités ont été accréditées alors qu'aucune n'a été accréditée ailleurs au Canada. De plus, les seules conventions collectives ont été signées au Québec. Il est intéressant de noter que toutes ces accréditations se sont faites sans scrutin : aucune unité n'a été accréditée suite à un vote. Les votes au Québec, en Ontario, au Manitoba et en Colombie-Britannique ont tous été perdus par les syndicats. Plusieurs dépôts ont également été faits sans succès aux États-Unis, là où les lois du travail ne sont pas avantageuses pour l'accréditation de nouvelles unités. Selon l'IC2, il faut éviter les votes à tout prix, peu importe la juridiction.

Tableau 7.3

**Nombre de dépôts et d'accréditations syndicales par les TUAC chez Wal-Mart
selon le type d'accréditation**

		Dépôts d'une demande en accréditation	Accréditations des unités
Accréditation par décompte des adhésions	Québec (+50%)	9	6
	Manitoba (+65%)	2	0
	Saskatchewan (+50%)	2	1
Aucune accréditation par décompte des adhésions	Colombie- Britannique	4	0
	Ontario	1	0

Dans le deuxième cas, notre étude ne nous aura pas permis de trancher en faveur de l'une ou de l'autre des études contradictoires de Maranto et Fiorito (1987) et de Bronfenbrenner (1997) quant à l'impact du taux de chômage sur le succès d'une campagne de syndicalisation. Effectivement, les données recueillies sur le taux de chômage ne sont pas concluantes (tableau 7.4). Les taux de chômage dans les régions où les campagnes ont connu du succès comme celles à Jonquière, à Hull et à St-Hyacinthe sont très variables alors que les taux de chômage où les campagnes n'ont pas mené à une accréditation sont semblables à ceux où il y a eut accréditation. En fait, mis à part la région de Saguenay où le taux de chômage est nettement supérieur aux autres régions à l'étude, les taux de chômage sont comparables, soit à un point de pourcentage près. Ainsi, nous ne pouvons conclure que la variation dans le succès juridique d'une campagne peut être attribuée au taux de chômage de la région.

Tableau 7.4

Taux de chômage, par région administrative et ensemble du Québec

		Années								
Campagnes (régions administratives)		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Moy.
Catégories 1 & 2	Ste-Foy (Québec)	8,8	8,6	9,1	8,5	8,3	8,0	7,2	7,2	8,2
	Brossard (Montérégie)	6,8	7,1	7,6	7,2	6,9	7,3	6,1	6,1	6,9
Catégories 3 & 4	Jonquière (Saguenay-Lac-Saint-Jean)	11,5	12,1	11,9	12,0	10,7	10,6	9,1	8,5	10,8
	Ste-Hyacinthe (Montérégie)	6,8	7,1	7,6	7,2	6,9	7,3	6,1	6,1	6,9
	Gatineau (Outaouais)	8,0	7,8	7,6	7,6	6,9	6,0	6,3	5,4	7,0
	Hull (Outaouais)	8,0	7,8	7,6	7,6	6,9	6,0	6,3	5,4	7,0

Source : Institut de la statistique du Québec, 2009

Finalement, l'impact de la densité syndicale d'une région sur le succès d'une campagne était également l'objet de résultats de recherche contradictoires. Alors que Bronfenbrenner (1997) avait déterminé qu'il existe une relation positive entre la densité syndicale et le succès d'une campagne de syndicalisation, Bentham (2002) avait identifié une relation négative expliquée par une baisse de la demande dans les régions où il y a une forte présence syndicale dans les milieux de travail. Bien que nos données soient insuffisantes pour l'affirmer, nous croyons qu'il y aurait un lien positif entre le taux de présence et le succès d'une campagne syndicale. Nous constatons que le taux de présence syndicale est plus élevé au Québec comparativement à l'Ontario et que le taux de succès dans les campagnes dans les Wal-Mart est nettement supérieur au Québec versus l'Ontario. La même observation

peut être faite pour le Canada comparativement aux États-Unis. Pour les campagnes au Québec, le taux de syndicalisation est supérieur dans les régions du Saguenay et de l'Outaouais et les campagnes dans ces régions ont mené à une accréditation. Toutefois, les données dont nous disposons ne suffisent pas pour démontrer un lien significatif.

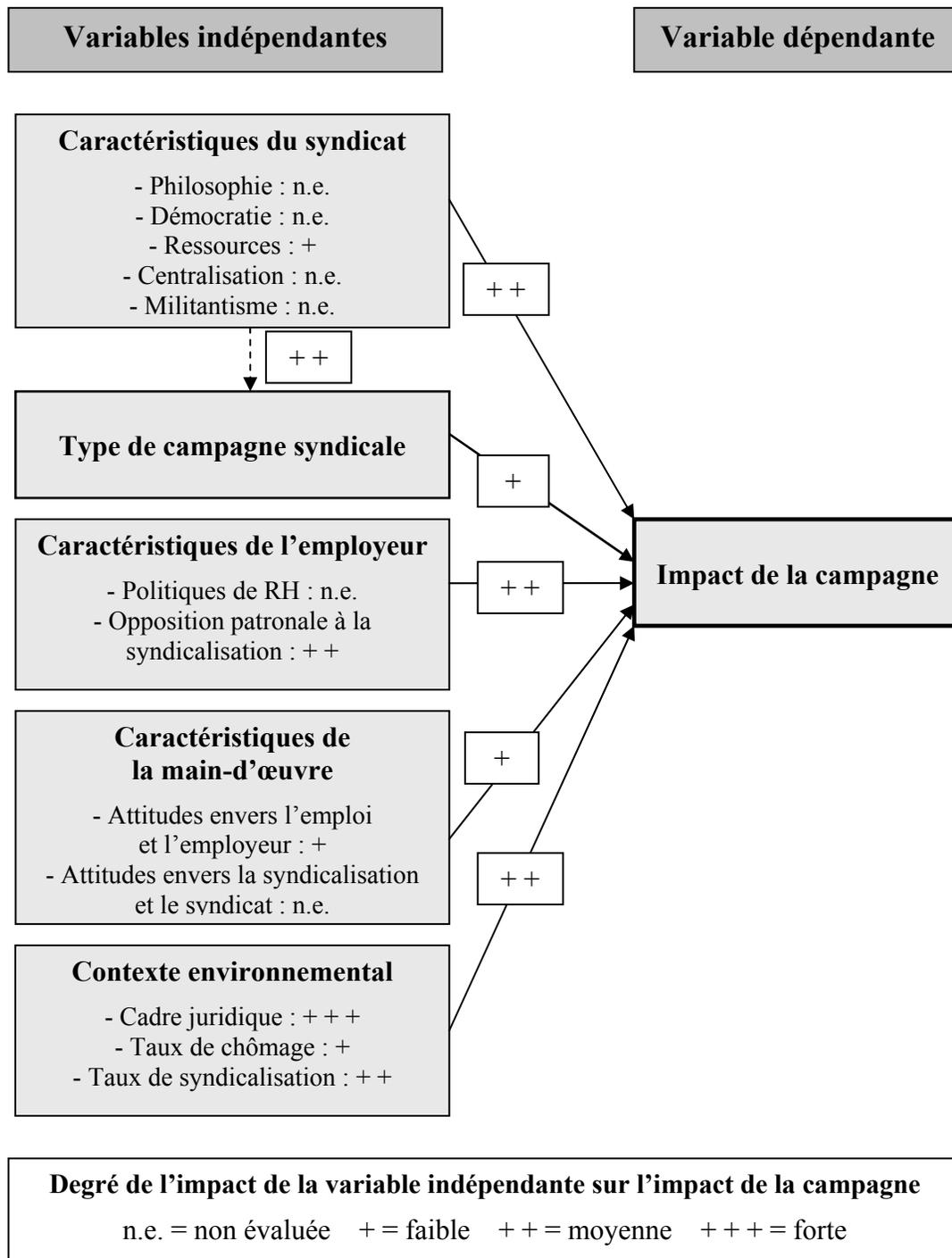
7.2 Évaluation globale

Cette section vise à évaluer les éléments ayant eu le plus d'impact sur la variable dépendante et à comprendre les interactions entre les différentes variables pour répondre à notre question de recherche. À la suite de notre revue de la littérature, nous avons élaboré la question suivante : Quel type d'approche les syndicats devraient-ils privilégier afin de syndiquer les travailleurs peu qualifiés employés par des multinationales du secteur des services traditionnels? Afin d'y répondre, nous avons illustré la force des relations entre la variable dépendante et les variables indépendantes telle qu'observées dans notre recherche (figure 7.1).

Nos résultats ne nous permettent pas d'affirmer que le type de campagne mené par la section locale a une influence sur le succès de la campagne au niveau juridique puisqu'ils sont limités à l'observation de campagnes ayant utilisé un mode traditionnel de recrutement. Toutefois, nous notons deux tactiques relevant de la campagne traditionnelle qui semblent avoir eu un impact positif sur le résultat de la campagne : l'utilisation de la technique du blitz et le recrutement de poteaux solides.

Figure 7.1

**Synthèse des liens entre la variable dépendante
et les variables indépendantes**



Le degré d'opposition patronale à la syndicalisation semble avoir un impact sur le degré de succès d'une campagne au niveau juridique puisque deux des trois campagnes ayant été l'objet d'opposition obstructive n'ont pas mené à une accréditation. Toutefois, nous notons également l'importance de la fermeture du magasin de Jonquière et de son impact négatif sur plusieurs autres campagnes et plus particulièrement sur celle à Brossard. Quant au recours à des stratégies de délais juridiques, l'une des tactiques privilégiées par Wal-Mart dans un grand nombre de campagne, il semble avoir un effet négatif sur la volonté de démarrer de nouvelles campagnes mais n'affecte pas les résultats des campagnes visés par les recours.

L'analyse des résultats nous permet d'avancer que le succès des campagnes syndicales au Québec peut être attribué en grande partie au contexte environnemental. Les lois du travail sont beaucoup plus favorables au Québec comparativement à d'autres juridictions provinciales canadiennes ainsi qu'à celles aux États-Unis. L'un des éléments les plus importants semblent être l'accréditation par décompte des adhésions comparativement à l'accréditation suite à un vote. Le taux de succès des campagnes chez Wal-Mart est nettement plus élevé dans les juridictions permettant l'accréditation par décompte des adhésions sur présentation d'un pourcentage prédéterminé (variant selon la juridiction) de cartes de membre signées.

Bien que nous ayons pu arriver à des conclusions intéressantes avec l'analyse individuelle des variables indépendantes, nous croyons qu'il existe également un certain degré d'interactivité entre elles. Elles ne seraient pas complètement indépendantes les unes des autres et ces interactions pourraient avoir un impact sur la réception juridique d'une campagne. Examinons la relation entre l'opposition patronale à la syndicalisation et le contexte environnemental. La politique de la compagnie Wal-Mart concernant la syndicalisation est claire : éviter l'organisation de ses magasins à tout prix. Cette politique transcende les frontières et les cultures locales. La compagnie a élaboré des stratégies et des outils sophistiqués pour éviter la syndicalisation. Aux États-Unis, aucune tentative de syndicalisation n'a réussi mis à part une petite unité de bouchers au Texas il y a plusieurs années. Depuis, il y a eu

quelques votes, tous perdus. Il est facile de croire que si Wal-Mart n'était pas intervenu dans le processus de syndicalisation, plusieurs unités seraient accréditées aujourd'hui. Des unités sont accréditées à tous les jours dans des entreprises où l'opposition patronale n'est pas aussi forte. Si nous ajoutons le contexte environnemental à l'équation, il n'est plus aussi évident que ces stratégies anti-syndicales soient infaillibles. Celles-ci ont été appliquées de la même façon au Québec et dans le reste du Canada. Toutefois, plusieurs unités ont été accréditées au Québec et une en Saskatchewan : deux endroits où les lois du travail permettent une accréditation par décompte des adhésions (la loi a été modifiée en Saskatchewan depuis cette accréditation). La fermeture de Jonquière et les délais auront sans doute découragé d'autres travailleurs de Wal-Mart de se syndiquer avec les TUAC : les données recueillies lors des entrevues nous le confirment. Par contre, l'importance du contexte juridique est évidente puisque toutes les campagnes ayant mené à une accréditation se sont déroulées au Québec et dans d'autres provinces (Saskatchewan, Ontario) où les lois du travail permettaient l'accréditation par décompte des adhésions. Ainsi, l'opposition patronale a sans aucun doute un effet important sur le succès des campagnes de syndicalisation mais le contexte juridique peut venir amoindrir son impact.

Il existe également un lien entre le type de campagne et les caractéristiques du syndicat. Nous avons noté une différence entre les idéologies concernant l'organisation syndicale dans les différentes sections locales. Une section locale en particulier a investi beaucoup de ses ressources internes pour mener des campagnes dans les magasins Wal-Mart mais également dans d'autres secteurs où la syndicalisation est un réel défi. Il s'agit de l'une des sections locales ayant utilisé le plus de tactiques relevant des campagnes intégrales et de mouvement social, bien qu'il s'agisse tout de même d'un nombre limité. Il semble donc y avoir un lien entre le syndicat et le type de campagnes menées sur le terrain. Une étude ayant observé plusieurs syndicats aurait sans doute permis de pousser cette analyse plus loin puisque nous aurions eu davantage de données pour vérifier le lien entre les caractéristiques du syndicat et le type de campagne privilégié.

Il est aussi possible qu'il y ait un lien entre le type de campagne privilégié par un syndicat et le contexte juridique dans lequel il œuvre. L'objectif demeurant l'accréditation, les stratégies utilisées peuvent différer grandement selon la méthode prévue dans les lois du travail pour y parvenir. Nos interlocuteurs faisaient des liens entre la signature de cartes de membre et le contact individuel, un élément central de la campagne traditionnelle. Si l'objectif est de recueillir 50 % + 1 de cartes de membre signées, la meilleure façon d'y parvenir est de rencontrer ces gens en petits groupes ou individuellement, à l'extérieur des lieux du travail et le plus rapidement possible. Il faut se demander si les tactiques relevant des campagnes intégrales et de mouvement social sont nécessaires dans ce contexte et si elles ne pourraient pas aller jusqu'à nuire à la campagne en augmentant la visibilité du syndicat, suscitant ainsi plus d'opposition de la part des employeurs. Dans les juridictions où l'accréditation doit être précédée d'un vote, les syndicats pourraient profiter des campagnes intégrales et de mouvement social puisqu'ils devront nécessairement faire face à de l'opposition patronale.

Enfin, nous désirons commenter brièvement les deux hypothèses par rapport à la relation entre notre variable indépendante et notre variable dépendante. La première hypothèse était plus générale : Le type de campagne utilisé influencera l'impact de la campagne.

La deuxième hypothèse concernait le lien entre les différents types de campagnes et les trois types d'impacts : Le type de campagne aura un effet plus marqué sur une dimension particulière de l'impact. Trois sous-hypothèses avaient été élaborées. La première était la suivante : La campagne traditionnelle aura un impact plus marqué sur la dimension juridique de l'impact de la campagne. La deuxième sous-hypothèse concernait la deuxième composante de l'impact de la campagne : La campagne intégrale aura un impact plus marqué sur la dimension interne (vie syndicale) de l'impact de la campagne. Finalement, la troisième sous-hypothèse se lisait comme suit : la campagne de mouvement social aura un impact plus marqué sur la dimension externe (influence politique et communautaire) de l'impact de la campagne.

Ces hypothèses sont difficiles à confirmer ou à infirmer compte tenu des limites de la recherche. Tel que mentionné précédemment, nous n'avons pas pu établir un lien concluant entre le type de campagne utilisé et l'impact de la campagne. Les sections locales ayant utilisé sensiblement les mêmes tactiques d'une campagne à une autre, il n'y avait pas suffisamment de variations pour établir l'impact sur le succès d'une campagne des différents types de campagne.

CONCLUSION

Depuis de nombreuses années, nous assistons à un déclin du mouvement syndical dans plusieurs pays et à sa stagnation dans d'autres. Les obstacles juridiques, les transformations dans les milieux de travail entraînées par la mondialisation et l'opposition patronale à la syndicalisation ne constituent que quelques uns des obstacles rencontrés par les organisations syndicales. Quoique la situation soit un peu plus reluisante au Canada et plus particulièrement au Québec, la densité syndicale ne cesse de diminuer et le recrutement de nouveaux membres demeure un défi de taille. Plusieurs études sur le renouveau syndical suggèrent d'intensifier le recrutement de nouveaux membres et de modifier la façon dont les campagnes syndicales sont menées afin d'augmenter les chances de succès.

Certaines organisations syndicales en sont venues à la même conclusion. Malgré le contexte actuel difficile pour le recrutement de nouveaux membres, les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) ont choisi d'agir et de relever le défi de syndiquer des travailleurs peu qualifiés employés par une multinationale du secteur des services traditionnels. Non seulement s'agit-il d'un secteur traditionnellement peu syndiqué mais la multinationale en question, Wal-Mart, est une compagnie réputée pour sa grande opposition à la syndicalisation. Les TUAC ont investi des ressources humaines et financières significatives pour aider les salariés de Wal-Mart dans leur quête d'un niveau minimal de dignité au travail, incluant des conditions de travail décentes et un traitement équitable.

Les travailleurs chez Wal-Mart se sont prononcés à plusieurs reprises en faveur de ces valeurs dans le cadre de campagnes menées par les TUAC. Au Texas, en Saskatchewan et à quelques endroits à travers le Québec, des unités ont été accréditées suite à la démonstration de l'intérêt des salariés pour la syndicalisation avec des cartes de membre signées, sans parler des endroits où suffisamment de signatures ont été recueillies pour forcer la tenue de votes. Pourtant, malgré cette

volonté de se syndiquer et des efforts déployés par un syndicat puissant au cours de plusieurs années, moins d'une dizaine d'unités sont syndiquées aujourd'hui.

L'étude de ce cas a clairement démontré l'impact des manœuvres patronales pour entraver les tentatives de syndicalisation et celui des lois du travail en vigueur dans les différentes juridictions. Ainsi, les principales difficultés auxquelles les organisations syndicales font face lorsqu'elles tentent de donner une voix aux travailleurs sont souvent extérieures aux organisations elles-mêmes et à la volonté des travailleurs de se syndiquer : ceci ne devient-il pas en soi l'un des plus importants problèmes auquel font face les syndicats aujourd'hui?

Retour sur la recherche

Au cours de cet exercice de recherche, nous avons tenté de déterminer les éléments ayant un impact sur une campagne de syndicalisation dans le but de cerner ceux pouvant améliorer les chances de succès de campagnes auprès de travailleurs peu qualifiés du secteur des services traditionnels. Notre recherche visait principalement à explorer les divers types de campagne de syndicalisation, soit la campagne traditionnelle, la campagne intégrale et la campagne de mouvement social, ainsi que le lien entre le choix du type de campagne et le succès de celle-ci. L'utilisation du cas des campagnes de syndicalisation dans les Wal-Mart de la province de Québec nous aura permis de tirer certaines conclusions sur ce lien.

Le premier chapitre a servi à effectuer un survol de la situation actuelle de l'acteur syndical, du renouveau syndical et de l'organisation syndicale. Il a permis de situer le Canada et le Québec par rapport à la réalité du syndicalisme dans les autres pays industrialisés. Ainsi, nous constatons que le Canada et, surtout, le Québec, présentent une situation avantageuse comparativement aux autres pays anglo-saxons : alors que dans plusieurs pays la situation se dégrade d'année en année, celle au Québec demeure relativement stable. Ces difficultés vécues par le mouvement syndical ont entraîné plusieurs chercheurs à se pencher sur la question et à élaborer des pistes de

solutions : ce courant de la littérature porte sur le renouveau syndical. De celui-ci ressort la question des types de syndicalisme, dans un premier temps, et des types de campagnes syndicales, dans un deuxième temps.

Dans le deuxième chapitre, nous élaborons un modèle d'analyse faisant ressortir les différentes variables pouvant affecter le succès d'une campagne de syndicalisation. Ce modèle devait nous permettre de vérifier nos hypothèses de recherche. Nous avons postulé en premier lieu que le type de campagne utilisé influencerait l'impact de la campagne. La deuxième hypothèse concernait le lien entre les différents types de campagnes, soit les campagnes traditionnelles, intégrales et de mouvement social, et les trois types d'impacts, soit la dimension juridique, la dimension interne et la dimension externe : le type de campagne aura un effet plus marqué sur une dimension particulière de l'impact.

Le chapitre trois présente la méthodologie utilisée pour réaliser cette recherche. Elle explique le choix du cas, la stratégie de recherche, le type de recherche, le plan d'observation ainsi que le plan d'analyse.

Les chapitres quatre, cinq et six exposent les résultats de la recherche. Dans le chapitre quatre, nous présentons les deux acteurs du cas à l'étude ainsi que les principaux événements survenus dans les campagnes de syndicalisation chez Walmart au Canada et au Québec. Le chapitre cinq continue l'analyse des résultats en s'attardant à la variable dépendante, l'impact de la campagne. Enfin, le chapitre six traite de la variable indépendante principale, le type de campagne syndicale, et des variables indépendantes secondaires, les caractéristiques du syndicat, les caractéristiques de l'employeur, les caractéristiques de la main-d'œuvre et le contexte environnemental.

Finalement, le dernier chapitre discute des résultats de la recherche. Il explore en premier lieu les variables indépendantes de façon individuelle et en deuxième lieu de

façon plus globale afin de tirer certaines conclusions des résultats quant aux impacts des différentes variables étudiées.

Résumé des résultats

Nos résultats nous permettent d'arriver à quelques conclusions. Premièrement, nous notons deux tactiques relevant de la campagne traditionnelle ayant eu un impact positif sur le résultat de la campagne : l'utilisation de la technique du blitz et le recrutement de poteaux solides. Deuxièmement, le degré d'opposition patronale à la syndicalisation semble avoir un impact sur le degré de succès d'une campagne au niveau juridique puisque deux des trois campagnes ayant été l'objet d'opposition obstructive n'ont pas mené à une accréditation. Nous notons également l'impact négatif important de la fermeture du magasin de Jonquière sur plusieurs autres campagnes. Troisièmement, l'analyse des résultats nous permet de constater l'impact significatif du contenu des lois du travail dans les différentes juridictions. L'un des éléments les plus importants semblent être l'accréditation par décompte des adhésions comparativement à l'accréditation suite à un vote.

Limites méthodologiques

Deux principales limites doivent être mises en relief. En premier lieu, l'ambition théorique de la recherche a dépassé la possibilité d'enquête empirique. Le terrain visé s'est limité aux campagnes des TUAC chez Wal-Mart au Québec. Notre recherche n'a comparé qu'une dizaine de campagnes de syndicalisation. Il est probable que la relation entre certaines variables indépendantes et l'impact de la campagne aurait pu être examinée plus en détails si nous avions analysé un plus grand nombre de campagnes. Nous aurions pu généraliser les résultats de la recherche à la population d'où est tiré l'échantillon sur lequel nous avons travaillé, soit les campagnes d'organisation syndicale dans le secteur des services traditionnels au Québec au cours des dernières années, augmentant ainsi la validité externe de la recherche.

En second lieu, la variation dans les types de campagnes menées était limitée puisque nous avons étudié les campagnes d'un seul syndicat menée auprès d'un seul employeur dans un espace où un seul cadre juridique est applicable. Bien que les campagnes aient été menées par différentes sections locales des TUAC, les campagnes auraient sans doute présenté plus de différences si elles avaient été menées par des syndicats distincts. Ceci est également vrai dans le cas des caractéristiques de l'employeur puisque dans tous les cas l'employeur était le même. De plus, il aurait été intéressant d'examiner des campagnes au-delà des frontières québécoises afin de comparer l'impact de différents cadres juridiques.

Pistes de recherche

Les limites de la recherche identifiées plus tôt nous mènent à proposer certaines pistes pour la recherche dans ce domaine. Le modèle théorique développé au chapitre deux pourrait servir de point de départ pour des recherches plus poussées. Un terrain plus varié en termes d'organisations syndicales, de compagnies et de juridictions permettrait sans doute à des chercheurs d'obtenir des résultats plus complets et d'évaluer l'impact de toutes les variables indépendantes du modèle.

BIBLIOGRPAHIE

- Adams, R. J. 2005. « Organizing Wal-Mart : The Canadian Campaign ». *Just Labour*, 6&7, 1-11.
- Anonymous. 1998. « Employer Interference: The Wal-Mart Case ». *Worklife Report*.
- Austen, I. 2008. « Union Wins Contract for 8 Workers at Wal-Mart Canada ». *New York Times*, 16 août 2008, p. C4.
- Baccaro, L., K. Hamann et L. Turner. 2003. « The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective ». *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 119-133.
- Bair, J. et S. Berntein. 2006. « Labor and the Wal-Mart Effect ». *Wal-Mart World*. S. D. Brunn. New York : Routledge, 99-114
- Bentham, K.J. 2002. « Employer Resistance to Union Certification : A Study of Eight Canadian Jurisdictions ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 57 (1), 159-187.
- Bergeron, J.-G. 1994. « Les facteurs explicatifs de la propension à se syndiquer dans les services privés ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 49 (4), 776-793.
- Bianco, A. 2006. *Wal-Mart – The Bully of Bentonville*. New York: Doubleday.
- Brimeyer, T. M., A. V. Eaker et R. P. Clair. 2004. « Rhetorical Strategies in Union Organizing: A Case of Labor Versus Management ». *Management Communication Quarterly*, 18 (1), 45-75.
- Bronfenbrenner, K. 1997. « The Role of Union Strategies in NLRB Certification Elections », *Industrial and Labor Relations Review*, 50 (2), 195-212.
- Bronfenbrenner, K. et al. 1998. « Introduction ». *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. K. Bronfenbreener et al., dir. Ithaca: Cornell University Press, 1-16.
- Bronfenbrenner, K. et T. Juravich. 1998. « It Takes More Than House Calls : Organizing to Win with a Comprehensive Union-Building Strategy ». *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. K. Bronfenbreener et al., dir. Ithaca: Cornell University Press, 19-36.
- Bronfenbrenner, K. 2003. « The American Labour Movement and the Resurgence in Union Organizing », *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study*. P. Fairbrother et C. A. B. Yates, dir. New York: Continuum, 32-50.

- Bronfenbrenner, K. et R. Hickey. 2004. « Changing to Organize: A National Assessment of Union Strategies ». *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*. R. Milkman et K.Voss, dir. Ithaca: Cornell University Press, 17-61.
- Brouillet, S. 2004. « Wal-Mart gagne une manche en C.-B. ». *LaPresseAffaires.com*, Nouvelles.
- Brunn, S. 2006. *Wal-Mart World*. New York : Routledge.
- Canada NewsWire. 2005. « B.C. Wal-Mart Associates Reject Union Representation by UFC Sixth Time in Canada in Past Two Years ». 15 juillet 2005.
- Canadian Press NewsWire. 1996. « Wal-Mart Workers Vote Against Joining Union (Windsor) ». 9 mai 1996.
- Canadian Press NewsWire. 2002. « UFCW Local 1518 Files Charges Against Wal-Mart ». 29 juillet 2002.
- Canadian Press NewsWire. 2004a. « Workers in Jonquiere, Que., Try to Start Union at Wal-Mart Store ». 27 janvier 2004.
- Canadian Press NewsWire. 2004b. « 74 per cent of Wal-Mart Workers in Windsor Reject Drive to Unionize ». Toronto, 8 mars 2005.
- Canadian Press NewsWire. 2004c. « Bid for Union at North Battleford, Sask., Wal-Mart Hits Obstacle ». 8 avril 2004.
- Canadian Press NewsWire. 2004d. « Wal-Mart Challenges Saskatchewan Labour Relations Board in Court ». 20 juillet 2004.
- Canadian Press NewsWire. 2004e. « Sask. Labour Board Asked to Grant Union Successor Rights at Wal-Mart Store ». *Moose Jaw Times-Herald*, 11 août 2004.
- Canadian Press NewsWire. 2004f. « Provincial Labour Board Quashes Bid to Unionize Wal-Mart in Terrace, B.C. ». 6 octobre 2004.
- Canadian Press NewsWire. 2005. « 74 per cent of Wal-Mart Workers in Windsor Reject Drive to Unionize ». Toronto, 8 mars 2005.
- Carter, B. et R. Cooper. 2002. « The Organizing Model and the Management of Change : A Comparative Study of Unions in Australia and Britain ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 57 (4), 712-742.
- CCNMatthews NewsWire. 2005. « UFCW Canada: Wal-Mart Canada Found guilty Again of Breaking Labour Laws ». 5 février 2005.

- Chevrier, J. 2004. « La spécification de la problématique ». *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*. Benoît Gauthier, dir. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 53-88.
- Clawson, D. 2003. *The Next Upsurge : Labor and the New Social Movements*. Cornell University Press: Ithaca.
- Clawson, D. et M. A. Clawson. 1999. « What has Happened to the US Labor Movement? Union Decline and Renewal », *Annual Review of Sociology*, 25, 95-119.
- Clément, É. 2005. « Wal-Mart: le recrutement syndical se poursuit ». *La Presse*, 21 février 2005, Actualités, p. A4.
- Cohen, L. et R. W. Hurd. 1998. « Fear, Conflict, and Union Organizing ». *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. K. Brongrenbrenner et al. Dir. Ithaca: Cornell University Press, 181-196.
- Coutu, M. 2007. « Licenciements collectifs et fermetures d'entreprise au Québec : le cas Wal-Mart ». *Travail et Emploi*, 109, 39-50.
- Cranford, C. J., M. Gellatly, D. Ladd et L. F. Vosko. 2006. « Community Unionism and Labour Movement Renewal: Organizing for Fair Employment ». *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. P. Kumar et C. Schenk, dir. Peterborough: Broadview Press, 237-250.
- Davy, J. et F. Shipper. 1993. « Voter Behavior in Union Certification Elections: A Longitudinal Study ». *Academy of Management Journal*, 36 (1), 187-199.
- Day, B. 2004. « Organizing For (Spare) Change? A Radical Politics for American Labor ». *Working USA: The Journal of Labor and Society*, 8, 27-43.
- Delisle, N. 2005. « Bernard Landry monte le ton contre les magasins Wal-Mart ». *La Presse*, Actualités, p. A3.
- Deshpande, S. P. et C. Viswesvaran. 1994. « Predictors of Unionization: The Role of Specific Beliefs, General Beliefs, and Normative Pressures ». *Labor Studies Journal*, 19, 59-71.
- de Turberville, Simon R. 2004. « Does the 'Organizing Model' Represent a Credible Union Renewal Strategy? ». *Work, Employment and Society*, 18 (4), 775-794.
- Dickens, W. T. 1983. « The Effect of Company Campaigns on Certification Elections: *Law and Reality* Once Again ». *Industrial and Labor Relations Review*, 36 (4), 560-575.

- Dougherty, K. 2004. « Wal-Mart Resists Union by “Weak Majority” ». *CanWest News*, 2 avril 2004.
- Dubé, C. 2008. « Les travailleurs toujours dans l’attente ». *Le Droit*, 9 août 2008, Actualités, p. 10.
- Dufault, F. 2008. « Les négociations peuvent commencer ». *Le Droit*, 20 et 21 décembre 2008, Actualités, p. 3.
- Eaton, J. 2005. « Union Renewal in Canada: Strategies, Tactics, and Public Perceptions ». Thesis. Graduate Department of the Centre for Industrial Relations, University of Toronto.
- Ébacher, L.-D. 2008. « Un arbitre impose une convention collective ». *Le Droit*, 16 août 2008, Actualités, p. 5.
- Egan, P. 2004. « Manitoba Workers Vote Against Wal-Mart Union ». *Winnipeg Free Press*, 7 août 2008.
- Eimer, S. 1999. « From “Business Unionism” to “Social Movement Unionism”: The Case of the AFL-CIO Milwaukee County Labor Council ». *Labor Studies Journal*, 24 (2), 63-81.
- Fairbrother, P. et C. A. B. Yates. 2003. « Unions in Crisis, Unions in Renewal? ». *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study*. P. et C. A. B. Yates, dir. New York: Continuum, 1-31.
- Fantasia, R. et K. Voss. 2004. « Practices and Possibilities of a Social Movement Unionism ». *Hard Work : Remaking the American Labor Movement*. Berkeley: University of California Press, 120-159.
- Ferner, A., P. Almond, T. Colling et T. Edwards. 2005. « Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between Micro-Politics and Macro-Institutions ». *British Journal of Industrial Relations*, 43 (4), 703-728.
- Fiorito, J. 1992 « Unionism and Altruism ». *Labor Studies Journal*, 17 (1), 19-34.
- Fiorito, J. et A. Young. 1998. « Union Voting Intentions: Human Resource Policies, Organizational Characteristics, and Attitudes ». *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. K. Bronfenbrenner et al., dir. Ithaca: Cornell University Press, 232-246
- Fountain, J. 2004. « Études d’évaluation thématique : approche qualitative de la collecte de données ». Nations Unies.

- French, A. 2006. « Wal-Mart Stumbles In 2006 ». *The Morning News*. Publié le 6 Janvier 2007. <http://www.nwaonline.net/articles/2007/01/16/business/010707wmwoes.txt> (16/01/07).
- Friedman, B. A., S. E. Abraham et R. K. Thomas. 2006. « Factors Related to Employees' Desire to Join and Leave Unions ». *Industrial Relations*, 45 (1), 102-110.
- FTQ. 2004. « Wal-Mart à Brossard : la Commission des relations du travail ordonne à l'employeur de cesser d'entraver la syndicalisation ». <http://www.ftq.qc.ca/modules/nouvelles/nouvelle.php?langue=fr&id=223&recherche=1> (25/10/08).
- FTQ. 2005a. « Magasin Wal-Mart de Saint-Hyacinthe : les négociations débutent aujourd'hui – Vote au magasin de Brossard le 1^{er} avril ». 16 mars 2008.
- FTQ. 2005b. « Dépôt d'une requête en accréditation au Wal-Mart de Gatineau ». 11 mai 2005.
- Gauthier, B. 2004. « La structure de la preuve ». *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*. Benoît Gauthier, dir. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 169-198.
- Gunnigle, P., D. G. Collings et M. Morley. 2005. « Exploring the Dynamics of Industrial Relations in US Multinationals: Evidence from the Republic of Ireland ». *Industrial Relations Journal*, 36 (3), 241-256.
- Hamann, K. et M. M. Lucio. 2003. « Strategies of Union Revitalization in Spain : Negotiating Change and Fragmentation ». *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 61-78.
- Hoopes, J. 2006. « Growth Through Knowledge: Wal-Mart, High Technology, and the Ever Less Visible Hand of the Manager ». *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. N. Lichtenstein, dir. New York: The New Press, 83-106.
- Human Rights Watch. 2007. « Discounting Rights: Wal-Mart's Violation of US Workers' Right to Freedom of Association ». Volume 19, No. 2 (G), 210 pages.
- Hurd, R., R. Milkman et L. Turner. 2003. « Reviving the American Labour Movement: Institutions and Mobilizations ». *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 99-117.
- Innes, E. et J. Morris. 1995 « Multinational Corporations and Employee Relations : Continuity and Change in a Mature Industrial Region ». *Employee Relations*, 17 (6), 25-42.

- Institut de la statistique du Québec. 2008. « Taux de présence syndicale (employés), résultats selon diverses caractéristiques de la main-d'œuvre et des emplois, moyennes annuelles, Québec, 1997-2007 ». http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/remnr_condt_travl/i004_taux_pres_syndicale_que_97-07.htm#. 27 février 2008 (07/11/09).
- Institut de la statistique du Québec. 2009. « Taux de chômage, par région administrative, par région métropolitaine de recensement et ensemble du Québec, 1998-2008 ». http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/stat_reg/taux_chomage_reg.htm. 14 janvier 2009 (04/05/09).
- Jackson, A. 2006. « Rowing Against the Tide: The Struggle to Raise Union Density in a Hostile Environment ». *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. P. Kumar et C. Schenk, dir. Peterborough: Broadview Press, 61-78.
- Johnson, S. 2002 « Canadian Union Density 1980 to 1998 and Prospects for the Future: An Empirical Investigation ». *Canadian Public Policy – Analyse de politiques*, 28 (3), 333-349.
- Krahn, H. et G. S. Lowe. 1984. « Community Influences on Attitudes Towards Unions ». *Relations industrielles / Industrial relations*, 39 (1), 93-113.
- Krippendorff, K. 2004. *Content Analysis : an Introduction to its Methodology*. Californie : Thousand Oaks.
- Kumar, P. et G. Murray. 2006. « Innovation in Canadian Unions: Patterns, Causes and Consequences ». *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. P. Kumar et C. Schenk, dir. Peterborough: Broadview Press, 79-102.
- Kumar, P. et C. Schenk. 2006. « Union Renewal and Organizational Change: A Review of the Literature ». *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. P. Kumar et C. Schenk, dir. Peterborough: Broadview Press, 29-60.
- Lesch, H. 2004. « Trade Union Density in International Comparison ». <http://www.ifo.de/pls/guestci/download/CESifo%20Forum%202004/CESifo%20Forum%204/2004/forum4-04-special-lesch.pdf> (24/12/09).
- Lévesque, L. 2004. « Le Wal-Mart de Jonquière reçoit son accréditation syndicale ». *Le Devoir*, Économie, p. B3.
- Lévesque, L. 2005a. « La Commission étudie une requête sur la réouverture provisoire du Wal-Mart ». *Presse canadienne*, 3 mai 2005, Actualités nationales.
- Lévesque, L. 2005b. « Un deuxième syndicat est accrédité dans un Wal-Mart au Canada ». *Presse Canadienne*, 19 janvier 2005, Actualités nationales.

- Lévesque, L. 2005c. « Le syndicat du Wal-Mart de Jonquière soumet une demande d'arbitrage ». *Presse Canadienne*, 3 février 2005, Actualités nationales.
- Lévesque, L. 2005d. « Jonquière : Wal-Mart a fermé ses portes ». *Le Devoir*, 30 avril 2005, Économie, p. C1.
- Lévesque, C. et G. Murray. 2006. « Globalization and Union Renewal : Perspectives from the Quebec Labour Movement ». *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. P. Kumar et C. Schenk, dir. Peterborough: Broadview Press, 113-126.
- Lévesque, C., G. Murray et S. Le Queux. 2005 « Union Disaffection and Social Identity : Democracy as a Source of Union Revitalization ». *Work and Occupations*, 32 (4), 400-422.
- Lichtenstein, N. 2006. « Wal-Mart: A Template for Twenty-First-Century Capitalism ». *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. N. Lichtenstein, dir. New York: The New Press, 3-30.
- Lipset, S. M. et I. Katchanovski. 2001. « The Future of Private Sector Unions in the U.S. ». *Journal of Labor Research*, 22 (2), 230-244.
- Lopez, S. H. 2004a. « Introduction: From Business Unionism to Social Movement Unionism ». *Reorganizing the Rust Belt*. Los Angeles: University of California Press, 1-28.
- Lopez, S. H. 2004b. « Overcoming Legacies of Business Unionism: Why Grassroots Organizing Tactics Succeed ». *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*. R. Milkman et K. Voss, dir. Ithaca: Cornell University Press, 114-132.
- Maranto, C. L. et J. Fiorito. 1987. « The Effect of Union Characteristics on the Outcome of NLRB Certification Elections ». *Industrial and Labor Relations Review*, 40 (2), 225-240.
- Martin, S. et V. Gaudreau. 2005. « Fermeture du Wal-Mart de Jonquière : Levée de boucliers aux É.-U. ». *Le Soleil*, 11 février 2005, p. A1.
- Martinello, F. F. et C. Yates. 2004. « Union and Employer Tactics in Ontario Organising Campaigns ». *Advances in Industrial and Labor Relations*, 13, 157-190.
- McArthur, J. 1997. « Wal-Mart: A New Face in the Union ». *Canadian Dimension*, 31 (3), 44.

- Mercier, J. 2008. « Atelier automobile syndiqué : Wal-Mart met la clé à la porte ». *Le Droit*. <http://www.cyberpresse.ca/le-droit/actualites-regionales/200810/16/01-29998-atelier-automobile-syndique-wal-mart-met-la-cle-a-la-porte.php> (19/10/08).
- Miles, M. et M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- Milkman, R. 2000. « Immigrant Organizing and the New Labor Movement in Los Angeles ». *Critical Sociology*, 26 (1/2), 59-81.
- Moody, K. 1997 « Towards an International Social-Movement Unionism ». *New Left Review*, 225, 52-72.
- Morissette, R., G. Schellenberg et A. Johnson. 2005. « La syndicalisation : tendances divergentes ». *Perspective*. Statistique Canada – no 75-001-XIF au catalogue.
- Murray, G. et J. Cuillerier. 2009. « The Sky is Not Falling : Unionization, Wal-Mart and First-contract Arbitration in Canada ». *Just Labour*, 15, 78-98.
- Murray, G. 2002. « Unions in Canada : Strategic Renewal, Strategic Conundrums ». *Changing Prospects for Trade Unionism*. P. Fairbrother et G. Griffin, dir. London: Continuum, 93-136.
- Murray, G. 2001. « Les transformations de la représentation collective au Québec ». *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*. Jean Bernier et al., dir. Ste-Foy : Presses de l'Université Laval, 57-74.
- Nissen, B. 1998. « Utilizing the Membership to Organize ». *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. K. Bronfenbreener et al., dir. Ithaca: Cornell University Press, 135-149.
- Parent, R. 2008. « Wal-Mart se rebiffe déjà à Gatineau ». *La Presse*, 16 août 2008, Affaires, p. 5.
- Pearson, C. 2005. « Windsor Wal-Mart Back on the Road to Unionization ». *CanWest News*, 3 mars 2005.
- Péloquin, T. 2004a. « Les “associés” du Wal-Mart de Brossard tentent à leur tour de se syndiquer ». *La Presse*, 23 juillet 2004, Nouvelles générales, p. A1.
- Péloquin, T. 2004b. « Wal-Mart perd une autre manche en Saskatchewan ». *La Presse*, 25 novembre 2004, Actualités, p. A13
- Péloquin, T. 2005a. « Le géant américain accuse le syndicat de faire des demandes irréalistes ». *La Presse*, 10 février 2005, Nouvelles générales, p. A1.

- Péloquin, T. 2005b. « Demande de recours collectif contre Wal-Mart ». *La Presse*, 22 avril 2005, Actualités, p. A11.
- Penner, D. 2004. « Union Drive Targets Wal-Mart Auto-Service Centres ». *CanWest News*, 2 novembre 2004.
- Peterson, R. B., T. W. Lee et B. Finnegan. 1992 « Strategies and Tactics in Union Organizing Campaigns ». *Industrial Relations*, 31 (2), 370-381.
- Presse Canadienne. 2003. « Wal-Mart Canada coupable de pratiques déloyales ». 14 mai 2003.
- Presse Canadienne. 2004a. « LA FTQ reprend les démarches de syndicalisation d'un Wal-Mart ». 7 avril 2004.
- Presse Canadienne. 2004b. « Une autre tentative de syndicalisation chez Wal-Mart ». *Le Devoir*, 15 juin 2004, Économie, p. B3.
- Presse Canadienne. 2004c. « La FTQ reprend les démarches de syndicalisation d'un Wal-Mart ». 7 juillet 2004.
- Presse Canadienne. 2004d. « Wal-Mart tente d'entraver une syndicalisation en Saskatchewan ». *Le Devoir*, 21 juillet 2004, Économie, p. B3.
- Presse Canadienne. 2004e. « Syndicalisation des employés du Saguenay : Wal-Mart invoque la « paix industrielle » ». *Le Devoir*, 24 juillet 2004, Politique, p. A3.
- Presse Canadienne. 2004f. « Syndicalisation : Wal-Mart remporte une victoire ». *L'Acadie Nouvelle*, 7 octobre 2004, Économie, p. 11.
- Presse Canadienne. 2004g. « Wal-Mart devra fournir les documents réclamés par un syndicat ». *Presse canadienne*, 23 novembre 2004, Actualités nationales.
- Presse Canadienne. 2004h. « Wal-Mart de Jonquière : Ça négocie aujourd'hui ». *Le Soleil*, le 29 novembre 2004, Économie, p. C11.
- Presse Canadienne. 2004i. « Le Wal-Mart de Jonquière demande la conciliation ». *La Presse*, 2 décembre 2004, Nouvelles générales, p. A5.
- Presse Canadienne. 2005a. « La FTQ demande à Québec de nommer un arbitre dans le dossier Wal-Mart ». 11 février 2005.
- Presse Canadienne. 2005b. « Les TUAC-FTQ promettent d'épauler les syndiqués du Wal-Mart de Jonquière ». 15 février 2005.
- Presse Canadienne. 2005c. « Une autre accréditation syndicale est accordée à des employés de Wal-Mart ». *Le Droit*, 12 mars 2005, Économie, p. A55.

- Presse Canadienne. 2005d. « Requête sans précédent contre Wal-Mart au Québec ». *Le Droit*, 25 mars 2005, Économie.
- Presse Canadienne. 2005e. « Wal-Mart débouté ». *Le Quotidien*, 24 août 2005, Nouvelles générales, p. 22.
- Presse Canadienne. 2005f. « Wal-Mart : Québec nomme un arbitre pour Saint-Hyacinthe ». *La Presse*, 15 décembre 2005, Actualités, p. A32.
- Presse Canadienne. 2008a. « La cause ira en Cour suprême ». 7 août 2008.
- Presse Canadienne. 2008b. « Un Wal-Mart de la Saskatchewan obtient son accréditation syndicale ». 9 décembre 2008, Actualités nationales.
- Quivy, R. et L. Van Campenhoudt. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Radio-Canada. 2008. “Wal-Mart ferme son garage”. 17 octobre 2008. http://www.radio-canada.ca/regions/ottawa/2008/10/16/002-Wal-Mart_fermeture_garage_n.shtml.
- Rathke, W. 2006. « A Wal-Mart Workers Association? An Organizing Plan ». *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. N. Lichtenstein, dir. New York: The New Press, 261-283.
- Rennie, G. 2000. « Lengthy Legal Battle Over Wal-Mart Union Ends with No Union (Windsor Store) ». 19 avril 2000.
- Reiss, J. 2005. « Social Movement Unionism and Progressive Public Policy in New York City ». *Just Labour*, 5, 36-48.
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada. 2006. « Demande d'accréditation syndicale ». http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/rltc/lmric/07_demande_daccreditation_syndicale.shtml (18/05/09).
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada. 2009. « Demande d'accréditation syndicale : Dispositions législatives de portée générale sur la négociation collective dans le secteur privé ». http://www.hrsdc.gc.ca/fra/travail/legislation_travail/rel_travail/das.shtml#ref1 (12/07/10).
- Ridell, C. 2001 « Union Suppression and Certification Success ». *Canadian Journal of Economics – Revue Canadienne d'économie*, 34 (2), 396-410.
- Robinson, I. 2000 « Neoliberal Restructuring and U.S. Unions: Toward Social Movement Unionism? ». *Critical Sociology*, 26 (1/2), 109-138.

- Rose, J. B. et G. N. Chaison. 2001. « Unionism in Canada and the United States in the 21st Century ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 56 (1), 34-65.
- Rostoks, L. 2003. « Manitoba Wal-Mart Employees Vote 'No' ». *Canadian Grocer*, 117 (7), p. 23.
- Royle, T. 2004. « Employment Practices of Multinationals in the Spanish and German Quick-Food Sectors: Low-Road Convergence? ». *European Journal of Industrial Relations*, 10 (1), 51-71.
- Royle, T. 1998. « Avoidance Strategies and the German System of Co-determination ». *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (6), 1026-1047.
- Schenk, C. 2003. « Social Movement Unionism: Beyond the Organizing Model ». *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study*. P. Fairbrother et C. A. B. Yates. New York: Continuum, 244-262.
- Schiacchitano, K. 1998. « Finding the Community in the Union and the Union in the Community: The First-Contract Campaign at Steeltech ». *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. K. Bronfenbreener et al., dir. Ithaca: Cornell University Press, 150-163.
- Scott, N. 2005. « Attention Shoppers : Supreme Court Says 'no' to Wal-Mart Appeal ». *CanWest News*, 8 avril 2005.
- Soderquist, D. 2005. *The Wal-Mart Way: the Inside Story of the Success of the World's Largest Company*. Nashville, Tennessee: Nelson.
- Statistique Canada. 2004. "Regard sur le marché du travail canadien 2003". <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-222-x/71-222-x2004000-fra.pdf> (07/11/09).
- Tait, V. 2005a. « The Fight Within: Trade Unions Respond to the Movements ». *Poor Workers' Unions: Rebuilding Labor from Below*. Vanessa Tait. Cambridge: South End Press, 55-76.
- Tait, V. 2005b. « Reviving an Activist Culture: The AFL-CIO's Turn Toward Organizing ». *Poor Workers' Unions: Rebuilding Labor from Below*. Vanessa Tait. Cambridge: South End Press, 187-216.
- Thomason, T. et S. Pozzebon. 1998. « Managerial Opposition to Union Certification in Quebec and Ontario ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 53 (4), 750-771.
- Thomason, T. 1994. « The Effects of Accelerated Certification Procedures on Union Organizing Success in Ontario ». *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), 207-226.

- Touzin, C. et L. Leduc. 2005. « Au Wal-Mart de Brossard : Les employés refusent la syndicalisation ». *La Presse*, 2 avril 2005, Actualités, p. A44.
- Tremblay, J.-F. 2006. « L'analyse de contenu ». Recueil de texte du cours REI6601 – Méthodologie et analyse de données. Offert à l'Université de Montréal au semestre d'hiver 2006.
- TUAC. 2008a. « Nos effectifs ». <http://www.tuac.ca/Default.aspx?SectionID=4abcabc6-df23-4880-87b1-f00646466c9c&LanguageId=2> (13/07/08).
- TUAC. 2008b. « Québec ». <Http://www.tuac.ca/Default.aspx?SectionId=e6ff89ef-95f1-4bc3-8bc3-7aa385c87632&LanguageId=2&provinceId=6> (13/07/08).
- TUAC. 2008c. « UFCW Local 1518 ». <http://www.tuac.ca/Default.aspx?SectionId=e6ff89ef-95f1-4bc3-8bc3-7aa385c87632&LanguageId=2&localUnionId=585> (11/08/08).
- TUAC 502. 2009. “Nos membres”. <http://www.tuac502.com/qui-sommes-nous/nos-membres.php> (02/09/09).
- TUAC Canada. 2010. « Salaires ». http://www.walmartworkerscanada.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=30&lang=fr (12/07/10).
- Turner, L. 2005. « From Transformation to Revitalization : A New Research for a Contested Global Economy ». *Work and Occupations*, 32 (4), 383-399.
- Turner, L. et R. W. Hurd. 2001. « Building Social Movement Unionism: The Transformation of the American Labor Movement ». *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. L. Turner, H. C. Katz et R. W. Hurd. Ithaca: Cornell University Press, 9-26.
- UFCW. 2009. “About UFCW”. http://www.ufcw.org/about_ufcw/ (02/09/09).
- Vaillancourt, C. 2003. « Nouvelle tentative de syndicalisation chez Wal-Mart : Des employés de Jonquière veulent créer un précédent ». *Le Soleil*, p. A1.
- Vallée, G. 2007. « Les rapports entre la protection des travailleurs et la liberté d'entreprise : des principes aux manifestations actuelles ». *La Revue du Barreau canadien*, 86, 247-292.
- Visser, J. 2006. « Union Membership Statistics in 24 Countries ». *Monthly Labor Review*, January 2006, 38-49.
- Von Holdt, K. 2002. « Social Movement Unionism: The Case of South Africa ». *Work, Employment and Society*, 16 (2), 283-304.

- Voos, P. B. 1984. « Trends in Union Organizing Expenditures, 1953-1977 ». *Industrial and Labor Relations Review*, 38 (1), 52-63.
- Voss, K. et R. Sherman. 2003. « You Just Can't Do It Automatically: The Transition to Social Movement Unionism in the United States ». *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study*. P. Fairbrother et C. A. B. Yates, New York: Continuum, 51-77.
- Voss, K. et R. Sherman. 2000. « Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement ». *American Journal of Sociology*, 10 (2), 303-249.
- Wal-Mart. 2007a. *2006 Annual Report*.
- Wal-Mart. 2007b. <http://www.Wal-Martfacts.com/featuredtopics/?id=9> (15/01/07).
- Wal-Mart. 2009a. « Wal-Mart 2009 Annual Report ». <http://Wal-Martstores.com/sites/AnnualReport/2009/index.html>.
- Wal-Mart. 2009b. « Profil de la compagnie ». http://www.Wal-Mart.ca/Canada-About_Wal-Mart.jsp?lang=fr (02/09/09).
- Wal-Mart Stores, Inc. 2008. « Wal-Mart's Position on Unions (For U.S. Operations Only) ». <http://Wal-Martstores.com/7656.aspx> (10/08/08).
- Wal-Mart Watch. 2005. « Issues ». <http://Wal-Martwatch.com/issues> (18/01/07).
- Walton, S. 1992. « Sam Walton : Made in America ». New York : Bantam Books.
- Waterman, P. 2004. « Adventures of Emancipatory Labour Strategy as the New Global Movement Challenges International Unionism ». *Journal of World-Systems Research*, 10 (1), 217-253.
- Willams, J. 1999. « Restructuring Labor's Identity: The Justice for Janitors Campaign in Washington, D.C. ». *The Transformation of U.S. Unions*. R. M. Tillman et M. S. Cummings. London: Lynne Rienner Publishers, Inc., 203-218.
- Wyatt, N. 2005a. « Wal-Mart Expects Boycott of its Stores After Quebec Store Closing ». *Canadian Press NewsWire*, 11 février 2005.
- Wyatt, N. 2005b. « The Union Representing Workers at a Quebec Wal-Mart Store Said Friday It Will Continue Trying to Negotiate a First Contract at the Outlet Even Though the U.S. Retail Giant is Shutting It Down ». *Canadian Press NewsWire*, 11 février 2005.
- Yates, C. A. B. 2000. « Staying the Decline in Union Membership ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55 (4), 640-674.

- Yates, C. 2006. « Women are Key to Union Renewal: Lessons from the Canadian Labour Movement ». *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. P. Kumar et C. Schenk, dir. Peterborough: Broadview Press, 103-112.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. London : Sage Publications.
- Youngblood, S. A. et al. 1994. « The Impact of Work Environment, Instrumentality Beliefs, Perceived Labor Union Image, and Subjective Norms on Union Voting Intentions ». *Academy of Management Journal*, 27 (3) 576-590.

