

Université de Montréal

Le conflit de travail à l'usine d'Alma de Rio Tinto Alcan en 2012 : un déséquilibre du rapport de force entre un syndicat local et une entreprise multinationale ?

Par Amélie Séguin

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire sous la direction de Gregor Murray présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en relations industrielles

Mars 2016

© Amélie Séguin

Résumé

Ce mémoire analyse la mobilisation multiniveaux de la section locale 9490 d'Alma du syndicat des Métallos lors de son conflit de travail avec Rio Tinto Alcan à l'hiver 2012. Lors de la négociation pour le renouvellement de la convention collective, le syndicat, affilié à la FTQ, est mis en lock-out par Rio Tinto Alcan, une entreprise multinationale anglo-australienne. Rio Tinto achète Alcan, une entreprise multinationale canadienne, au milieu des années 2000 et souhaite rentabiliser son investissement. Le Syndicat tient à maintenir ses acquis et les emplois de qualité dans la région et à ne pas céder devant ce nouvel employeur. Le syndicat des Métallos est affilié au syndicat international United SteelWorkers. Ensemble, ils mettront sur pied une campagne stratégique internationale afin de faire contrepoids aux énormes ressources de l'employeur.

Cette étude analyse le déploiement d'un syndicat international lors d'un conflit de travail au niveau local avec une entreprise multinationale et identifie les impacts de la campagne sur les relations de travail.

Mots clés : campagne stratégique, syndicat, entreprise multinationale, pouvoir syndical, conflit de travail, ressources et aptitudes syndicales, Rio Tinto Alcan, Métallos.

Abstract

This thesis analyzes the multilevel mobilisation of the Metallo's local union 9490 in Alma during the lockout by multinational company Rio Tinto Alcan that took place during winter 2012. During the collective bargaining process to renew the collective agreement, the Union is put on lockout. Australo-british multinational company Rio Tinto had bought Canadian multinational company Alcan in the mid-2000 and wanted to score a return on its investment. The local union affiliated with FTQ's Métallos and the international union, the United Steelworkers, wanted to maintain its working conditions and keep the good jobs in the region. The union put together an international strategic campaign to counter the enormous resources of the employer.

This thesis examines the impact of this international strategic campaign on the fight of a local union with its multinational employer and its impacts on labor relations.

Key words: strategic campaign, union, multinational company, union force, labor conflict, resources and capabilities, Rio Tinto Alcan, Métallos.

L'auteure évolue dans le monde syndical depuis une dizaine d'années.

Introduction	9
Chapitre 1 Les acteurs dans un conflit multiniveaux.....	11
1.1 Mondialisation et entreprises multinationales.....	11
1.2 Mondialisation et conflit de travail	13
1.3 Mondialisation et acteur syndical	15
1.4 La question de recherche	17
Chapitre 2 Se réorganiser face à la mondialisation	19
2.1 Se redéfinir	19
2.2 Accords-cadres, codes de conduite et comités d'entreprise	21
2.3 Fédérations et alliances syndicales internationales.....	22
2.4 Campagne corporative	24
2.5 Campagne stratégique internationale ou campagne multiniveaux.....	26
2.6 Éléments catalyseurs du pouvoir syndical.....	27
Chapitre 3 Cadre analytique : comment renforcer le pouvoir syndical.....	29
3.1 Définitions de pouvoir.....	29
3.2 Comment renforcer le pouvoir syndical?.....	31
3.2.1 L'entité syndicale	32
3.2.2 La campagne	34
3.2.3 Le contexte.....	35
3.3 Se préparer à l'analyse : les indicateurs	38
3.3.1 Les indicateurs des centres névralgiques de l'entreprise multinationale... 38	
3.3.2 Les indicateurs des ressources.....	40
3.3.3 Les indicateurs des aptitudes.....	42
3.3.4 Les indicateurs d'une campagne.....	43
3.3.5 Les indicateurs du contexte	44
Chapitre 4 Étude de cas : le lock-out à Rio Tinto Alcan	46
4.1 Un conflit de travail et ses acteurs.....	46
4.1.1 Rio Tinto Alcan	46
4.1.2 Syndicat des Métallos	47
4.2 Le lock-out	48
4.2.1 L'enjeu de la négociation: la sous-traitance	48

4.2.2	La chronologie des événements : 780 lock-outés organisés.....	49
4.3	Méthodologie.....	56
4.3.1	Objectif de l'étude et intérêts pour le conflit.....	56
4.3.2	La cueillette d'informations.....	57
4.3.3	Forces et faiblesses de la recherche.....	59
Chapitre 5 Variable dépendante : les centres névralgiques de l'entreprise		
multinationale.....		61
5.1	Sources de profits.....	61
5.2	Plan de croissance.....	64
5.3	Décideurs.....	66
5.4	Relations-clés.....	69
5.5	Utiliser les centres névralgiques.....	76
Chapitre 6 Résultats.....		
6.1 Hypothèse 1 : Ressources et aptitudes syndicales.....		78
6.1.1	H1a) Des ressources fortes renforceront le pouvoir syndical.....	78
6.1.2	H1b) Des aptitudes fortes renforceront le pouvoir syndical.....	87
6.1.3	Hypothèse 1 : Les aptitudes et les ressources renforceront le pouvoir syndical pour atteindre les centres névralgiques de l'entreprise multinationale dans un conflit de travail.....	94
6.2 Hypothèse 2 : Mobilisation internationale.....		96
6.2.1	H2a) Une campagne stratégique internationale permet de renforcer le pouvoir syndical sur les centres de l'employeur.....	96
6.2.2	H2b) Une campagne stratégique internationale qui utilise des tactiques diversifiées permet de renforcer le pouvoir syndical sur les centres de l'employeur.....	98
6.2.3	Hypothèse #2 : Une mobilisation internationale renforcera le pouvoir syndical pour atteindre les centres névralgiques de l'entreprise multinationale dans un conflit de travail.....	104
6.3 Hypothèse 3 : Conjoncture.....		105
6.3.1	H3 a) Une conjoncture économique favorable au syndicat renforcera son pouvoir.....	105
6.3.2	H3 b) Une conjoncture politique favorable au syndicat renforcera son pouvoir.....	108
6.3.3	Hypothèse #3 : Une conjoncture favorable renforcera le pouvoir syndical	

dans un conflit de travail face à une entreprise multinationale.....	112
Chapitre 7 Discussion.....	113
7.1 Des variables interreliées.....	113
7.2 Atteindre les centres névralgiques.....	117
7.3 La question de recherche.....	121
7.4 Limites de la recherche.....	122
Conclusion.....	124
Bibliographie.....	129

Index des figures et des tableaux

Figure 3.1 Cadre d'analyse du pouvoir syndical dans le contexte d'un conflit avec une EMN	38
Tableau 3.1: Variables, dimensions et indicateurs.....	45
Tableau 4.1 : Chronologie des événements durant le conflit de 2012	53
Tableau 4.2 Liste des entretiens.....	59
Tableau 5.1 Analyse des quatre dimensions des centres névralgiques de RTA dans le conflit.....	75
Tableau 6.1 Analyse de l'impact sur l'EMN du pouvoir syndical émanant des ressources et des aptitudes	93
Tableau 6.2 Analyse de l'impact sur l'EMN du pouvoir syndical émanant de la mobilisation internationale	104
Tableau 6.3 Analyse de l'impact sur l'EMN du pouvoir syndical émanant de la conjoncture.....	112
Tableau 7.1 Analyse des impacts sur l'EMN de l'ensemble des variables indépendantes	122

Introduction

L'histoire des relations du travail est souvent racontée par ses conflits. On se souvient longtemps d'une tumultueuse grève ou d'un interminable lock-out. Ces grèves et lock-outs expriment une recherche d'équilibre du pouvoir. L'objectif patronal de renouveler le contrat de travail de ses employés est en lien avec ses objectifs stratégiques et financiers. L'objectif syndical est de conserver des acquis, tout en tentant de faire des gains dans l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble des membres d'une unité accréditée. Plusieurs gains importants ont été obtenus suite à des luttes. La grève semble toujours être l'outil ultime pour les syndicats, mais nous pouvons nous questionner si cet outil ne devient pas plus théorique tellement tout conflit de travail est affecté par les politiques néolibérales et la mondialisation qui modifient le terrain de jeu.

Ce mémoire porte sur un conflit de travail particulièrement intéressant à étudier. Il représente, à notre connaissance, une première quant à l'utilisation d'une campagne stratégique internationale au Québec, dans le cadre d'un conflit local face à une entreprise multinationale. La compagnie Rio Tinto Alcan est au premier rang mondial des entreprises productrices d'aluminium. Le syndicat des Métallos est le plus grand syndicat du secteur privé au Québec. C'est ainsi que se décrivent les deux acteurs au cœur du conflit de travail qui a eu lieu en 2012, à Alma, au Saguenay-Lac-Saint-Jean. L'employeur, Rio Tinto Alcan (RTA), est une compagnie minière qui possède et développe ses propres mines et usines. Elle détient des centrales hydroélectriques nécessaires à la production d'aluminium. Elle est établie dans une cinquantaine de pays dans le monde. Le syndicat, la section locale 9490 du syndicat des Métallos, représentent des unités d'accréditations dans ce conflit regroupant 780 travailleurs. Un conflit de travail – un lock-out – aux allures classiques : le résultat d'une ronde de négociation houleuse où les parties maintiennent leurs positions, même suivant l'intervention d'un médiateur. Pourtant, ce conflit de six mois chez RTA Alma attire notre attention en raison de son lien avec le syndicalisme international. Plus particulièrement, nous nous questionnons sur l'impact de la campagne de solidarité internationale développée par le syndicat pour avoir un contre-poids significatif dans le conflit de travail face à son employeur, une entreprise multinationale.

Dans un contexte de mondialisation où l'essor des entreprises multinationales s'accroît, les relations du travail ont changé. Bien que les acteurs soient toujours les mêmes – patronal, syndical et État – les jeux de stratégies ne le sont plus. D'un côté, les firmes multinationales peuvent regrouper de multiples filiales et conglomérats. Le cadre légal et commercial donne à l'entreprise la possibilité de prendre de l'expansion à la capacité qu'offre sa structure organisationnelle et financière. Elles se sont installées de façon tentaculaire autant dans les pays développés que dans les pays en voie de développement et à faible coût de production. Elles sont en constante mouvance en fermant, déménageant et ouvrant de nouvelles installations au gré de l'offre et de la demande. De l'autre côté, les syndicats sont à la merci d'une baisse de popularité et d'une tendance à l'individualisme, d'une diminution du nombre de membres et donc de ressources

financières. Le syndicat s'extirpe difficilement d'une structure lourde où la force du nombre est aussi sa contrainte dans l'action.

Le conflit de travail de RTA Alma illustre l'importance du rapport de force en dépit du déséquilibre initial entre les acteurs suivant l'expansion du marché mondial. Durant ce conflit, les apparences suggéraient que l'entreprise multinationale avait des ressources supérieures au syndicat. Mais, le syndicat a développé une campagne stratégique internationale. S'agit-il d'un outil de mobilisation moderne, d'un renouveau syndical contre les entreprises multinationales ou, encore, d'une réponse syndicale à la mondialisation?

Pour répondre, il y a lieu d'examiner l'impact de cette campagne stratégique internationale lors de ce conflit de travail. Nous regardons d'abord l'effet de la mondialisation sur les acteurs patronal et syndical (chapitre 1). Nous évaluerons les possibilités pour le syndicat de faire face aux changements et se renouveler dans l'action (chapitre 2). Nous retrouvons par la suite (chapitre 3), un cadre d'analyse basé sur trois éléments nous permettant d'évaluer comment un syndicat local a pu influencer les centres névralgiques d'un employeur multinational : les aptitudes et les ressources du syndicat ainsi que le type de mobilisation multiniveaux. La conjoncture dans laquelle se déroule le conflit à l'étude sera aussi analysée. À partir du chapitre 4, nous serons au cœur du conflit de travail étudié : l'employeur et le syndicat et l'histoire qu'ils ont vécue ensemble. Nous commencerons l'analyse du cas par les centres névralgiques de l'entreprise (chapitre 5), c'est-à-dire les éléments chez l'employeur visés par l'action syndicale. À l'aide des hypothèses, nous analyserons les données recueillies (chapitre 6) sur le terrain. Et la discussion (chapitre 7) nous amènera à énoncer quelques conclusions et les limites de l'étude.

Chapitre 1 Les acteurs dans un conflit multiniveaux

Le modèle économique et financier mondialisé offre de nouvelles opportunités à l'acteur patronal. Le même modèle pose un défi important (territoire, coûts, taille de l'entreprise, etc.) à l'acteur syndical. On constate un déséquilibre dans le rapport de force entre les parties. L'acteur se retrouve démesurément avantagé avec plus de ressources que l'autre : l'acteur syndical doit se réinventer dans un marché désormais internationalisé.

En première partie de ce chapitre, nous regardons les effets de la mondialisation sur l'employeur et ses coûts potentiels dans une situation de conflit de travail. Nous regardons ensuite les effets de la mondialisation sur l'acteur syndical, ce qui nous permettra de poser la question de recherche.

1.1 Mondialisation et entreprises multinationales

Le marché du travail est régi par un système économique et financier qui privilégie la recherche de profits. Les entreprises ont cherché à prendre de l'expansion alors que les gouvernements avec les instances internationales (OCDE, OMC, accords de libre-échange) ont ouvert les marchés. La mondialisation facilite le transfert des activités entre les lieux à haut coût vers les lieux à faibles coûts. « Indeed a recent study concludes that there is a growing phenomenon ... shifting production from high-wage countries to multiple low-wage destinations, that this trend is becoming increasingly pronounced, and that unionized work-places are being disproportionately impacted. » (Moldof, 2005: p.120). Ces coûts sont influencés par l'approvisionnement de ressources et de matériaux ainsi que par une main-d'œuvre à faible salaire ou par l'assouplissement des lois.

Murray (2010 : p.7), reprend la définition de la mondialisation de l'OCDE comme étant « le processus par lequel les marchés nationaux des produits, du capital et du travail deviennent plus étroitement intégrés par-delà les frontières. » Les ramifications qu'a permis l'ouverture des frontières sont devenues un monde de possibilités pour les entreprises multinationales (EMN).

La mondialisation amène les entreprises à modifier leurs structures pour s'adapter. La structure organisationnelle peut changer autant de fois que le nombre de fusions et d'acquisitions de l'entreprise. L'expansion des investissements directs à l'étranger (IDE), l'essor de l'internationalisation des marchés, la dérégulation, l'instabilité monétaire et le néolibéralisme sont tous des éléments ayant contribué à la rapide croissance des entreprises multinationales. La mondialisation « entraîne un nouveau modèle d'entreprise, davantage sous forme de réseaux que de divisions comme on la connaissait avant. » (Murray, 2010 : p.18).

Avec la mondialisation, nous avons pu constater l'arrivée des accords de libre-échange. Ces derniers ne se sont pas faits sans vagues de contestation populaire. Un reproche fait

à ces ententes est l'absence de notion pour respecter les droits des travailleuses et des travailleurs. « One fundamental but strongly disputed issue is the extent to which meaningful protections of employee rights, including those embodied in the International Labor Organization (ILO) Conventions, should be included in trade agreements. » (Moldof, 2005 : p.141). Les derniers accords de libre-échange à être négociés sont l'Accord économique et commercial global Canada-Europe, à l'automne 2013 et le Pacte Trans pacifique en 2015.

Dans un cadre théorique pluraliste, où la dynamique des relations du travail s'établit en fonction de deux acteurs principaux en négociation et un acteur neutre, régulateur, le rapport de force est constamment remis en question. L'équilibre des forces en présence étant nécessaire au processus de règlement de différends, chaque acteur doit mobiliser des stratégies afin d'atteindre ses objectifs, mais toujours avec un but ultime de retrouver une paix industrielle. Dans l'optique d'aider les parties, l'État, théoriquement neutre, intervient ou non afin d'influencer un retour vers l'équilibre entre les acteurs. Dans un contexte de mondialisation où les États se font une vive concurrence pour obtenir de nouveaux investissements, l'État néolibéral favorise la main « invisible » du marché. Cette contrainte l'amène à répondre aux besoins des entreprises et à les inciter à développer leur industrie « chez nous ». Cela peut influencer le rapport de force, où le rôle de l'État neutre est drôlement modifié.

Au Québec, ce même contexte se déroule dans un environnement où le taux de syndicalisation demeure autour de 40%¹. Les défis d'effritement, de mobilité de la main-d'œuvre et de convergence qu'apporte la mondialisation sont tout de même présents. La mondialisation a également changé le visage des relations du travail. La dynamique patronale-syndicale ne pouvant plus se dérouler uniquement au niveau local, les parties ont dû se réorganiser au-delà des frontières nationales.

Croucher et Cotton (2009) offrent une lecture plus optimiste des entreprises multinationales en matière de relations du travail. D'abord, les entreprises multinationales sont un agent de mondialisation avec un profil hautement politique provenant de leurs actions en investissement, échanges, technologie et finance. Ensuite, elles sont souvent syndiquées du moins dans une partie de leurs usines. Elles ont alors un rôle de collaborateur au niveau des relations du travail localement. Les entreprises sont conscientes qu'une bonne gestion de leurs ressources humaines peut se faire par une participation du syndicat. Il s'agit aussi d'une façon de diminuer les risques reliés au travail pour l'entreprise. Des hauts dirigeants, autant patronaux que syndicaux, se croisent dans les forums économiques ou même se connaissent déjà s'étant côtoyés dans leur vie professionnelle. Ces connaissances facilitent les échanges et la communication entre les entreprises et les fédérations syndicales internationales, que nous verrons plus loin.

¹ Emploi et développement social Canada – taux de syndicalisation, <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=17>, consulté 6 mars 2015.

Par contre, certains conflits de travail ont démontré que la relation entre les parties n'en a pas toujours été une de collaboration. Juravich et Bronfenbrenner (2003, p. 254) analysent le conflit de travail à Bridgestone/Firestone et pointe l'attitude de la EMN : «At the same time that the company was pursuing a cooperative strategy partnering with the workforce on the shop floor, it was developing a national tire industry strategy to completely undermine the union and the pattern agreement.» L'exemple présage ici le début d'un changement dans le système traditionnel de relations du travail. Nous retrouvons les actions de l'employeur à deux niveaux différents, local et national.

Malgré l'essor constaté des EMN, il faut se rappeler qu'elles ne représentent pas une majorité des entreprises. « MNCs account for only a small fraction of employers, but are directly responsible for considerable numbers of employees and exercise indirect influence over many more. » (Marginson et Sisson, 1996 : p. 174). Malgré leur plus petit nombre, elles ont tout de même une influence significative dans le jeu des relations du travail et sur la vie syndicale.

1.2 Mondialisation et conflit de travail

La hausse des inégalités dans un contexte mondial a créé un déséquilibre fondamental dans les forces du pouvoir entre capital et travail (Borgers, 1999). Des zones de conflits émergent alors que les acteurs peuvent souvent se retrouver en opposition.

Un conflit ressemblant en tout point à un conflit de travail « classique » démontre certaines caractéristiques : le mandat pour faire la grève, du piquetage, la distribution de dépliants, les demandes d'appuis et de boycotts à la populaire, etc. Dans une période de renouvellement de convention collective, les différends se regroupent sous la forme de demandes syndicales et d'offres patronales et font l'objet d'une ronde de négociations en forme d'aller-retour, du « give and take » de la négociation collective classique. Tout au long de la période de négociation, les parties font pression l'une sur l'autre. Que ce soit une stratégie ou une réelle intention de passer à l'action, l'obtention d'un mandat de grève représente un tournant dans la mobilisation. Dans un conflit traditionnel, le syndicat – en grève ou en lock-out – maintient une pression sur l'employeur pour initier un retour à la table de négociation avec de nouvelles propositions. L'objectif des deux parties est de faire plier son adversaire et de le forcer à faire des concessions.

Sur quels éléments le syndicat tente-t-il de faire pression? Nous en reprenons quatre du modèle décrit par Juravich (2007). Il s'agit d'éléments qui, pour l'employeur, sont au cœur de son fonctionnement et qui deviennent donc des points à cibler pour le faire réagir.

- 1) Les **sources de profits** correspondent principalement aux sources de revenus de l'employeur, qui peuvent prendre plusieurs formes. Il s'agit des revenus de

placements, d'investissements ou de profit brut. Comme Juravich (2007, p. 32) le mentionne, « This is where a company makes its money and where it is most vulnerable. »

- 2) Avec les profits, l'employeur prépare son **plan de croissance**, ce qui représente une partie importante de sa planification stratégique. C'est également avec ce plan qu'il peut se vendre à de potentiels investisseurs. « Growth is where companies put their energy, and it is often their growth plans that they use to generate investor and stockholder confidence. » (Juravich, 2007 : p. 32).

Ces deux premiers éléments sont présents autant dans un modèle de négociation classique que dans un nouveau modèle mondialisé. Les deux derniers éléments s'ajoutent pour compléter les points de pression à cibler et Juravich (2007) les identifie davantage au nouveau modèle à développer.

- 3) Les **décideurs** de l'entreprise sont habituellement celles qui élaborent le plan de croissance et qui prennent les décisions importantes concernant l'entreprise. Nous imaginons facilement le PDG ou un conseil d'administration: « Those who are deciding how to keep the profit centers strong and in which areas to grow. » (Juravich, 2007 : p. 34). La structure traditionnelle a changé dans un marché international. Bien que des têtes décisionnelles demeurent, il est parfois plus complexe de les identifier adéquatement. « Given the complexity of global firms, parent companies and subsidiaries, and the role of lenders and stockholders, it is extremely important to look beyond the company CEO. » (Juravich, 2007 : p.35). Il est par contre pertinent de cibler le plus adéquatement possible les personnes décisionnelles avant de mettre pression là où sont prises les décisions. Dans un modèle classique, les décideurs sont au cœur de la négociation. Dans un modèle mondialisé, le concept de décideur est élargi et complexifié. Le réel décideur n'est pas un vis-à-vis direct à la table de négociation.
- 4) Le dernier élément identifié par Juravich (2007) est celui des **relations-clés** de l'entreprise. En fonction de qui ou de quoi les décideurs font-ils leurs choix? Il peut y avoir autant de relations-clés que d'intérêts pour l'employeur de se développer : les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les actionnaires, etc. Dans le modèle mondialisé, il faut influencer les décideurs qui à leur tour, influencent les relations-clés et les autres centres névralgiques (Juravich, 2007).

Dans un conflit de travail, le syndicat utilisera son pouvoir pour influencer les différents centres névralgiques de l'employeur pour l'amener à revenir à la table de négociation. Les centres névralgiques sont des composantes de l'entreprise multinationale qui peuvent représenter des vulnérabilités pour cette dernière. En ciblant des points faibles, le syndicat veut forcer l'employeur à céder.

Le poids de chacun de ces éléments dépendra de l'environnement interne et externe de

l'entreprise. Le contexte dans lequel évolue l'EMN dictera les coûts qui l'affecteront le plus. L'impact peut être social, par exemple une baisse d'intérêts de la population envers son produit ou une atteinte à son image de marque. La perte d'un contrat ou d'une subvention peut affecter la croissance de la compagnie. L'entreprise multinationale tentera de protéger l'information pouvant la rendre vulnérable.

Malgré ces sources de vulnérabilités potentielles, l'entreprise multinationale est devenue un joueur robuste et redoutable. Peters (2010) mentionne les tactiques agressives de l'employeur lors du conflit chez Vale. Il soulève l'intérêt de l'entreprise de hausser ses profits et sa compétitivité sur les marchés en passant par des vagues de coupures d'avantages sociaux, de coupures d'emplois et des demandes d'augmenter la flexibilité des travailleurs. L'EMN possède des moyens pour soumettre le syndicat à d'énormes pressions.

Dans un modèle de négociation traditionnelle, les personnes décisionnelles et les opérations de l'entreprise localement sont davantage au centre du conflit de travail. La mondialisation modifie ce modèle. Il est difficile d'identifier la source réelle du pouvoir de l'employeur dans un conflit entre un syndicat local et une entreprise multinationale. Mettre une affiche ou tenir une ligne de piquetage devant l'usine ne semblent plus exercer la même influence sur un employeur international.

1.3 Mondialisation et acteur syndical

La structure organisationnelle syndicale, souvent lourde, ne permet pas une transformation aussi efficace que la structure de l'EMN. La concurrence internationale affaiblit le pouvoir des syndicats (Anner et al, 2006). La force syndicale demeure dans la mobilisation de ses membres au niveau local. Lévesque (2004) observe que les employeurs deviennent internationaux, mais que les syndicats demeurent locaux. Bien qu'organisées au niveau international, les actions syndicales demeurent limitées et le contrepoids est insuffisant face à la définition de l'entreprise multinationale. Pour reprendre les propos de Croucher et Cotton, (2009, p.13): « Opening economies to international trade has had demonstrably negative effects on trade unions. »

Sur le plan politique, Croucher et Cotton (2009) suggèrent que la prédominance de l'économie libérale a réduit l'influence politique des syndicats. De plus, la mondialisation n'a fait qu'augmenter la fragilité du mouvement. « Bargaining units are, however, increasingly fragmented and must seek to develop strategies to deal with their relative isolation. » (Murray, 2011: p. 727).

Hyman (1999) avance qu'il y a eu une hausse des difficultés à surmonter, autant dans l'environnement externe du syndicat que dans l'action et la nature de la mobilisation de ses membres. Dans certains pays, il y a eu une volonté croissante à refuser les syndicats à titre de représentant officiel des employés-es (Hyman, 1999). Nous l'avons vu

particulièrement dans les nouvelles législations «right to work»² aux États-Unis, sans parler de tous les pays où le droit d'association n'est pas reconnu et donc encore moins respecté.

Au niveau local, la structure organisationnelle des syndicats est sensiblement demeurée la même. Un exécutif syndical local s'occupe de la représentation des membres et des relations du travail avec l'employeur. Le fait que le vis-à-vis patronal ne soit pas un décideur officiel, peut sans doute créer davantage de frustrations et de lourdeurs dans les échanges entre les parties. Le modèle des relations du travail mondialisé nous amène à nous questionner sur la nouvelle définition de l'acteur patronal. Murray (2010, p.6) soulève la question de «la véritable autorité sur le plan décisionnel». Il semble difficile d'identifier le réel interlocuteur dans l'EMN. «Quand une section syndicale négocie avec la direction locale d'un établissement d'une entreprise multinationale, il faut donc se poser la question à savoir si la véritable autorité sur le plan décisionnel relève de cette direction locale ou de la direction régionale (par exemple, à Chicago), ou de la direction de la division de l'entreprise (par exemple, à Vienne), ou du siège social (par exemple, en Allemagne), ou encore du fonds d'investissement new yorkais qui vient de renflouer la capitalisation de cette entreprise.» (Murray, 2010 : p. 6).

Au niveau national, le syndicat se définit par sa capacité d'intégration dans l'univers international, les activités et les politiques orientées vers l'international (Lévesque et Murray, 2010c). Les syndicats canadiens peuvent être membres de fédérations provinciales et de congrès du travail. La force se construit avec des sections locales développant un sentiment d'appartenance à la structure nationale en pouvant y jouer un rôle significatif à titre de délégués dans les différentes instances. La solidarité peut se créer efficacement d'une section locale à l'autre à l'aide de similarités, de communautés et de canaux de communication bien établis. Le syndicat national apporte un soutien au niveau local tout en faisant un pont politique vers des enjeux nationaux et internationaux pour tous les membres. La structure syndicale s'est tout de même organisée autour du développement de syndicats de même nature.

Au niveau international, un syndicat canadien peut faire partie d'un syndicat nord-américain. Il s'agit souvent du même syndicat avec des composantes bien distinctes par pays, puisqu'étant régis par des lois différentes. Ce syndicat peut être membre d'une fédération syndicale internationale (FSI). Les FSI se regroupent par domaine d'activités et représentent des millions de membres à travers la planète. «Several U.S. unions representing employees in other industries have joined forces with unions outside the U.S., through broader union federations, to form «global networks» to address issues concerning a common global employer or a related group of employers.» (Moldof, 2005 : p. 124). Les FSI aideront leurs membres à conclure des accords-cadres, des codes de conduite et à mettre sur pied des campagnes, le cas échéant.

² Forbes : <http://www.forbes.com/sites/markhendrickson/2015/03/13/wisconsins-right-to-work-law-and-the-fatal-flaws-of-unionism/>, consulté le 7 octobre 2015.

Toujours à l'international, les défis organisationnels demeurent. Les syndicats doivent mobiliser leurs troupes d'un pays à l'autre. Bien que les réseaux sociaux et Internet facilitent la communication, la mobilisation demeure difficile. La compétition internationale s'est intensifiée, mettant ainsi de nouvelles pressions sur les régimes de relations industrielles nationales (Hyman, 1999). Le syndicat doit déployer plus vigoureusement ses ressources pour atteindre le même niveau stratégique que l'EMN. Le syndicat doit maintenir un contact solide avec le niveau local où se situe le niveau décisionnel avec ses membres.

Peters (2010) est plus critique face à l'action syndicale envers une entreprise multinationale. Il mentionne que les syndicats n'arrivent plus à mobiliser leurs membres adéquatement et qu'ils ne réussissent plus à protéger les acquis. « Concessionary collective bargaining has been increasingly the norm. », ajoute Moldof (2005, p. 119). Peters (2010) analyse le conflit de travail qui opposait Vale et les United SteelWorkers à Sudbury en mentionnant que les concessions gagnées par Vale dans ce conflit ont établi un nouveau précédent dans les tactiques agressives de l'employeur et ses plans de restructurations. Non seulement, il soulève l'échec du syndicat dans ce conflit, mais mentionne qu'il s'agit d'une perte pour tout le mouvement syndical.

Les syndicats se sont retrouvés en manque d'outils significatifs pour livrer la bataille. Peters (2010) émet des critiques en mentionnant que plusieurs d'entre eux ne font pas de recherches adéquates, manquent de relations publiques et de capacité de planification stratégique pour mettre de la pression sur les employeurs. Peters (2010) ajoute que le syndicat manquait de structure et de participation interne pour coordonner adéquatement les efforts contre l'employeur et survivre aux défis de l'actionnariat international. L'enjeu est donc particulièrement important pour le syndicat de s'ajuster avec l'internationalisation des marchés.

Il est alors devenu nécessaire pour les syndicats de se questionner sur leurs moyens d'action. Un renouveau syndical à l'international devient primordial pour la survie et la prospérité du mouvement comme le mentionne Youngdahl (2008). Juravich (2007, p. 16) dit: « It is clear that new approaches, strategies and tactics are imperative. » Tous les auteurs s'entendent sur un point, les syndicats doivent s'ajuster.

1.4 La question de recherche

Dans un contexte de mondialisation avec l'essor d'entreprises multinationales, le visage des relations du travail a définitivement changé. L'employeur représente une organisation gigantesque avec de multiples composantes. Le syndicat peine à y faire face sans trouver une autre façon de s'organiser.

Les moyens de mobilisation traditionnels et les moyens financiers du syndicat ne sont plus

à la hauteur face à un employeur immense. La nouvelle réalité des relations du travail dans un contexte de mondialisation soulève bien des questions. La négociation demeure au niveau local, les enjeux pour les travailleurs aussi, mais l'entreprise existe au niveau international. Le syndicat est alors en manque de ressources financières et organisationnelles pour répondre aux défis des relations du travail. Sa structure traditionnelle a sans doute besoin d'être révisée. Le syndicat doit aller chercher des alliés à l'extérieur de sa zone d'actions habituelle et de son réseau initial pour rejoindre l'employeur à ses différents niveaux. Dans un conflit de travail, le syndicat connaît une baisse de son pouvoir.

La mondialisation oblige l'acteur syndical à se questionner sur son fonctionnement et sur les nouveaux outils à développer dans ce contexte mondial. Pour faire face à l'entreprise multinationale, un renouveau syndical semble nécessaire suite à des pertes d'emplois, des relocalisations, une baisse du pouvoir et un rapport de force devenu inefficace.

Nous formulons ainsi la question à laquelle cette étude cherche à répondre.

Lors d'un conflit de travail face à une entreprise multinationale, le syndicat peut-il s'organiser pour construire un rapport de force à son avantage face à l'organisation patronale?

Chapitre 2 Se réorganiser face à la mondialisation

Dans ce chapitre, nous regarderons comment les syndicats ont tenté de se réorganiser. Les syndicats ont développé de nouvelles formules : accords-cadres, codes de conduite, comité d'entreprise. Ils se regroupent aussi en fédération syndicale internationale et forment des alliances internationales. Nous en ferons un bref survol à la lumière des recherches récentes. Nous regarderons aussi de nouveaux modèles de mobilisation à l'international dont les campagnes corporatives et les campagnes stratégiques multiniveaux.

2.1 Se redéfinir

Dans un conflit de travail entre un syndicat local et une entreprise multinationale, le rapport de force peut être déséquilibré. L'entreprise peut éponger davantage les pertes encourues pendant le conflit si elle arrive adéquatement à réorganiser ses activités mondiales en transportant sa production vers un ou plusieurs autres de ses centres pour pallier le ralentissement ou l'arrêt de ses activités dans l'usine en conflit de travail. La mobilité du capital et la libéralisation des marchés permettent cette flexibilité à l'entreprise. À l'opposé, les travailleurs n'ont pas cette souplesse de mouvements, ni de revenus. Ils sont confinés dans leur région ne serait-ce que pour leur famille et leurs engagements. Ils ont un attachement à leur usine, leur région, leur travail, que l'entreprise n'a potentiellement pas. L'entreprise peut même dans certains cas fermer l'usine et la relocaliser si le coût en capital n'est pas exorbitant.

Pour les travailleurs, surtout pour leurs représentants syndicaux, la mondialisation a davantage eu tendance à les éloigner de leurs objectifs, souvent plus sociaux que pécuniaires. «Toute activité dans ces vastes réseaux est quantifiée et analysée sous l'angle de la valeur ajoutée. » (Murray, 2010 : p.5) La défense de ses membres pour un syndicat va au-delà de la valeur ajoutée, elle ne se calcule par toujours monétairement. La représentation des membres touche autant des aspects humains pour le maintien d'un environnement de travail exempt d'harcèlement que le maintien d'une organisation du travail et des tâches équilibrées à la journée régulière de travail. L'aspect monétaire est peut-être inhérent à ses demandes, mais n'est pas centrale.

Avec des entités différentes dans plusieurs pays, «toute demande de modification des conditions de travail est donc susceptible d'être livrée à des comparaisons transfrontalières, sans égard au niveau de vie et aux obligations institutionnelles locales.» (Murray, 2010 : p.6). Cette réalité crée un écart grandissant entre l'employeur et le syndicat. Quand le marché du travail utilisé à titre de comparatif pour établir des conditions de travail adéquates devient un marché international, la réalité locale perd sa saveur. La réalité locale tend à être normalisée par l'employeur et les conditions de travail s'en voient affectées. Les syndicats dans les différents pays auront chacun leurs

demandes, selon la culture du pays et les lois en vigueur. Les syndicats tentent d'améliorer les conditions de travail minimales de ses membres. Tout ce que les syndicats ont alors tenté de bâtir est ébranlé, alors que les parties s'éloignent du consensus recherché.

Les régimes de retraite, par exemple, font souvent les manchettes depuis quelques années. Un régime de retraite collectif solidifie le sentiment d'appartenance puisque les travailleurs souhaitent demeurer à l'emploi le plus longtemps possible pour profiter des bénéfices du régime. Pour l'employeur, les régimes individuels ont un aspect plus intéressant pour leur flexibilité et leur souplesse. La mondialisation éloigne les parties des compromis possibles. «L'incidence de ces mutations sur les salariés est également profonde. Ils se trouvent souvent en concurrence les uns avec les autres. Les instruments classiques de fidélisation de la main-d'œuvre – tels les régimes de retraite – deviennent une source de désavantage concurrentiel dont les entreprises cherchent à se débarrasser, à la faveur des régimes individualisés qui n'entraînent pas d'obligations à plus longue échéance.» (Murray, 2010 : p.18). La masse salariale est un élément important des budgets des entreprises et ne fait pas exception lorsqu'il est question de diminution des coûts de production. Le syndicat doit multiplier les initiatives de mobilisation, rechercher des appuis au sein de son syndicat affilié et de syndicats alliés et doit aussi développer une stratégie pour faire face à la situation. Son savoir-être et son savoir-faire affecteront son pouvoir sur les actions de l'employeur.

Lévesque et Murray (2002, 2010b) ont étudié les capacités du syndicat pour se renouveler. On entend par capacité du syndicat ses aptitudes et ses ressources. Les critères favorables à la réussite de l'action syndicale dépendent de la structure et de l'organisation du syndicat, entre autres, au niveau local. Borgers (1999) mentionne qu'il s'agit d'une lourde tâche de bien identifier les défis internes puisque c'est au niveau local que le syndicat peut apporter les changements.

La structure et le fonctionnement du syndicat influenceront le niveau d'action au sein d'une alliance. Lévesque et Dufour-Poirier (2005) ont défini trois types de dynamique chez les syndicats. D'abord, le syndicat local/défensif tente de protéger les travailleurs et se regroupe autour de ces derniers en travaillant sur les aspects locaux. D'un point de vue international, ce dernier s'isole. Le deuxième type est le syndicat national/offensif qui ira de revendications en revendications pour représenter ses membres dans des enjeux nationaux qui affectent les conditions de travail au niveau local, mais également dans un aspect législatif plus englobant. Le dernier type est celui du syndicat international/proactif. Ce dernier, moins présent au niveau local, ira de l'avant avec des revendications globales pour les droits des travailleurs partout dans le monde. Il ira au-devant de problématiques afin de faire valoir la justice sociale et les droits humains. Les trois types de fonctionnement se retrouvent dans un même syndicat qui s'organise à tous les niveaux et qui pourra alors bénéficier davantage d'une alliance syndicale internationale. Lévesque et Murray (2010a) soulignent qu'un syndicat utilisant toutes ses ressources sera plus enclin à être actif dans une alliance syndicale internationale.

La piste de solution pour faire face aux enjeux affaiblissant le pouvoir syndical dans un

nouveau contexte peut être de réajuster ses aptitudes et ressources en fonction de la nouvelle réalité. La solution est peut-être de devenir à son tour une organisation internationale.

2.2 Accords-cadres, codes de conduite et comités d'entreprise

Les syndicats internationaux, bien qu'ayant les mêmes valeurs et idéologies, n'interviennent pas de la même façon qu'un syndicat local. La défense des travailleurs s'instaure à l'international, dans un cadre plus politique se rapprochant même parfois du lobbying. Il n'est pas question de négocier des salaires et diverses conditions de travail, mais plutôt de mettre de l'avant la défense de droits fondamentaux, tels le respect de l'environnement, des droits humains et du droit d'association. Faire pression et intervenir sur diverses plateformes gouvernementales et étatiques permet aux syndicats internationaux de négocier des accords-cadres avec les employeurs.

Afin de négocier avec des EMN, les syndicats se sont organisés pour proposer de nouveaux modèles. Les accords-cadres et les comités d'entreprise en sont des exemples. Les codes de conduite rédigés par l'employeur représentent aussi une nouveauté dans le modèle de relations du travail à l'international.

Les accords-cadres sont des ententes signées entre les parties pour établir des termes de bonne conduite et en évaluer leur déploiement sur le terrain (Wills, 2002). Les accords-cadres sont utilisés par les parties patronales et syndicales pour faire des ententes au niveau international qui toucheront les unités locales d'une même entreprise. « Cinquante entreprises opérant dans différents secteurs ont signé des accords-cadres mondiaux avec cinq fédérations syndicales mondiales. Le premier a été signé par la société agro-alimentaire française Danone en 1988, puis la chaîne hôtelière Accor a signé le deuxième en 1995. »³

Chaque accord traite d'un sujet relié à des normes internationales et aux conditions de travail générales. «Les accords-cadres internationaux (ACI) sont considérés par les organisations syndicales comme un instrument plus efficace et plus légitime que les codes de conduite pour assurer la protection des droits sociaux et humains des travailleurs des entreprises multinationales et des entreprises liées.» (Bourque, 2008 : p.30). L'accord est signé entre l'EMN et la FSI. «Près de 80% de ces accords (38/50) ont été conclus après le 1^{er} janvier 2002, ce qui représente l'importante croissance des accords-cadres internationaux dans les activités des Fédérations syndicales internationales.» (Bourque, 2008 : p.35).

³ Organisation internationale du Travail : http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_080724/lang--fr/index.htm, consulté le 8 décembre 2013.

Les entreprises utilisent des codes de conduite pour promouvoir leurs responsabilités sociales. Les codes de conduite sont de simples annonces de bonnes intentions de responsabilité sociale (Wills, 2002). Ces derniers sont souvent faits unilatéralement par les employeurs bien qu'ayant un effet direct sur les travailleurs. Nous retrouvons des sujets tels la santé et sécurité, la discrimination à l'embauche ou en emploi, le travail des enfants ou les politiques salariales parmi ces codes de conduite.

Les comités d'entreprise sont mis sur pied en Europe, comme instance de consultation auprès des salariés quand l'EMN est présente dans plus d'un pays de l'Union européenne. Les comités d'entreprise européens (CEE) sont des organes qui représentent les employés d'entreprises exerçant leurs activités transfrontalières, dans différents États membres.⁴ Ces comités sont un lieu d'échanges où les syndicats peuvent jouer un rôle important. Il s'agit d'un rare exemple de l'institutionnalisation de la représentation des employés sur un plan transfrontalier. Au Québec, nous ne retrouvons pas de tels comités d'entreprise. Par contre, dans un même secteur d'activités, les syndicats peuvent se regrouper en comité intersyndical pour traiter des enjeux les concernant tous.

2.3 Fédérations et alliances syndicales internationales

Les syndicats se sont regroupés par domaine d'activités à l'intérieur de fédérations syndicales internationales (FSI). En s'organisant ainsi, ils tentent alors de développer leur représentation à l'international. Les fédérations syndicales internationales travaillent à construire du réseautage entre les travailleurs en créant des structures de communication et d'échanges. Le partage d'informations permet à ces FSI de développer les organisations syndicales tout en surveillant les différents codes de conduites des entreprises (Wills, 2002).

Bien que les FSI représentent un nombre considérable de membres, elles sont trop éloignées des préoccupations du terrain et des membres au niveau local. La baisse de membership et donc d'apports financiers moindres pour le syndicat, demande forcément plus d'énergie pour se rassembler autour d'enjeux communs (Youngdahl, 2008). Cet auteur souligne également que dans le passé, plusieurs ont vu les FSI comme trop grosses et passives pour être vraiment utiles, peu attrayantes pour le syndicat au niveau local.

Les FSI doivent également, au-delà de la mobilisation des membres, composer avec les différentes cultures de ses organisations membres. Les différences nationales d'où émergent ces cultures et les besoins distincts de chaque organisation rendent la coopération davantage problématique (Youngdahl, 2008). Les syndicats ont plus d'obstacles afin d'atteindre un même niveau d'organisation international que les entreprises multinationales malgré un regroupement en fédération.

⁴ Confédération européenne des syndicats : https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/CES-Depliant_La_Nouvelle_Directive-page_page.pdf, consulté le 7 octobre 2015.

Les FSI se regroupent sous la bannière de la Confédération des syndicats internationaux (CSI) créée par la fusion de deux organisations internationales lors d'un congrès en 2006. La CSI travaille davantage dans une optique globale pour la sauvegarde des droits humains et de justice sociale à un niveau plus corporatif (Wills, 2002).

La structure des syndicats internationaux leur permet un syndicalisme davantage corporatiste, mais ils n'en délaissent pas moins leur aspect militant. Des actions politiques, des alliances syndicales internationales et des campagnes de solidarité internationale sont au rendez-vous du syndicalisme international. «Les unités ainsi singularisées, ainsi fragmentées, doivent prendre acte de leur isolement.» (Murray, 2010 : p.26). Il fallait donc retrouver un moyen de se regrouper et de contrer cet isolement. À la base même du syndicalisme international, il fallait faire revivre la solidarité et la mobilisation.

L'action politique se veut un moyen de mobilisation des membres en vue d'influencer ou de condamner les actions d'un employeur et peut prendre la forme d'une alliance syndicale internationale. L'action politique appelle les groupes syndicaux et populaires à joindre les mêmes rangs dans la défense d'une cause commune. Une alliance regroupe donc plusieurs syndicats locaux et nationaux. Chacun d'entre eux peut être à un niveau différent de fonctionnement dans l'alliance. Les forces et les faiblesses de chacun deviennent celles de l'alliance. Certains sont au cœur du comité organisateur, d'autres participent en retrait à certaines tâches du projet.

L'alliance se regroupe autour des syndicats d'une même entreprise multinationale dans les différents pays où cette EMN a des activités. L'objectif de cette alliance est alors de défendre les droits des travailleurs plutôt que de faire un débat social ou politique (Dufour-Poirier et Hennebert, 2015). Les syndicats qui font partie de l'alliance s'organisent par secteurs et par régions. « Another significant way unions have sought to counter threats posed by increased globalization has been to join forces across single-nation boundaries, lending support to unions engaged in strikes or other labor-management disputes. » (Moldof, 2005 : p.128). Peters (2010) souligne que dans un monde de finance internationale et de capitalisme corporatif, l'alliance est un moyen pour les syndicats de développer de nouvelles sources de stratégies. Greven (2003, p.497) avait tenu des propos similaires.

«As international institutions like the WTO (World Trade Organization/Organisation Internationale du Travail) are resisting any labor rights linkage, success in this process will not come quickly, and will most likely depend on the ability of labor unions to build and sustain transnational linkages. In other words, unions will have to function, at least partly, as a global social network, i.e., to build broad, non-hierarchical coalitions and networks, and to engage in confrontational action across borders. »

Les alliances deviennent importantes pour la survie des syndicats à l'international. Les alliances syndicales internationales peuvent représenter une piste de renouveau syndical (Lévesque, 2004), une réorganisation pour faire face au changement de structure des employeurs. Un lien important existe entre les différentes branches syndicales. « Cette dépendance mutuelle impulse une volonté chez les représentants syndicaux de mettre en commun leurs expériences et savoir-faire. » (Lévesque, 2004 : p.3).

La collaboration syndicale ne se fait pas sans défi. « Finally, when corporate decisions, such as in plant closings, often favor a facility in one country over another, unions in the affected countries often find themselves at loggerheads. This problem surfaced with Daimler-Chrysler, when differences arose between their American and German auto unions. » (Youngdahl, 2008: p. 78). Un défi de taille affecte les syndicats qui se retrouvent en compétition les uns avec les autres alors qu'ils font face au même employeur. Les enjeux locaux de sauvegarde des emplois affectent les intérêts communs que peuvent avoir les syndicats à l'international. Les unités de négociation vivent de fortes pressions: « par l'étalonnage concurrentiel, par la possibilité omniprésente de restructurations, voir même de délocalisations, les unités syndiquées (ou pas) se trouvent dans une logique de concurrence avec d'autres unités, parfois à l'intérieur des frontières nationales, parfois au-delà de ces frontières avec des unités d'autres pays. » (Murray, 2010 : p.26).

Les alliances doivent prendre en considération les cultures des pays respectifs. Le défi de bâtir des alliances syndicales internationales est de construire des ponts entre des personnes et des organisations très différentes qui, par moment, ne partagent pas forcément les mêmes intérêts et objectifs (Greven, 2003). Les syndicats demeurent davantage près de la culture des pays d'origine. Il en est autrement pour les entreprises.

Les succès sont mitigés. S'il y a des exemples de réussites (la campagne des USW contre Bridgestone/Firestone par exemple (Juravich et Bronfenbrenner, 2003), les tentatives infructueuses sont présentes, bien que peu réellement documentées. Borgers (1999) conclut en disant que se mobiliser à l'international est maintenant populaire dans le mouvement syndical, mais que l'organisation syndicale réelle n'est pas à la hauteur de sa rhétorique, c'est-à-dire que la structure syndicale ne semble pas encore tout à fait prête à s'organiser internationalement.

Les alliances syndicales internationales sont un modèle de renouveau syndical et ont démontré leur utilité, mais la continuité et la vie active de l'alliance demande parfois davantage que le temps, l'énergie et les moyens détenus par les syndicats. Il en est de même pour les fédérations syndicales internationales ou du moins la perception de leur utilité jusqu'à maintenant.

2.4 Campagne corporative

Une autre façon de faire face à la mondialisation s'est concrétisée sous la forme de

campagnes. La campagne corporative se définit comme l'influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise en imposant de la pression publique et politique sur les décideurs de l'entreprise (Jarley et Maranto, 1990). Il s'agit d'une façon d'aller chercher l'appui de la population dans les enjeux syndicaux à l'aide d'outils de relations publiques (Jarley et Maranto, 1990). Les campagnes corporatives sont le premier souffle d'un nouveau militantisme : elles deviennent de plus en plus des stratégies de négociation et d'organisation syndicale. L'idée d'une campagne survient habituellement suite au constat d'une injustice ou d'un déséquilibre du rapport de force. La plupart du temps une campagne se construit autour des dossiers de syndicalisation ou lors d'un conflit de travail (Jarley et Maranto, 1990). Des campagnes ont été faites autant pour faire respecter le droit d'association et de négociation collective, par exemple aux États-Unis dans l'industrie de l'imprimerie (Hennebert, 2010), ou lors d'un conflit de travail chez Bridgestone/Firestone (Juravich et Bronfenbrenner, 2003).

La campagne de solidarité s'est développée avec l'intention d'amener l'employeur à faire des concessions, comme il fut toujours le cas avec la mobilisation traditionnelle tels le piquetage et les rassemblements. La nouvelle dynamique du travail dans le contexte mondialisé a amené la nécessité de nouveaux moyens de pression. Lors d'un conflit de travail, malgré des législations anti-briseurs de grèves, certains employeurs ont su trouver des moyens de continuer les activités de l'entreprise. S'est alors imposée une nécessité d'informer et d'éduquer la population, de lui permettre de participer aux conflits qui l'affectaient aussi : « les actions syndicales doivent prendre une dimension transfrontalière (...) pour rejoindre les préoccupations des consommateurs (...) et du public, en ce qui a trait à la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise et son impact sur sa marque de commerce ou sur sa réputation. » (Murray, 2010 : p.6).

Pour Greven (2003), la clé pour une campagne réussie est de connaître adéquatement l'industrie dans laquelle la compagnie opère, c'est-à-dire d'analyser selon la perspective de l'entreprise et non pas avec celle du syndicat. Cette façon d'analyser permet de constater d'un autre point de vue ce qui affecte l'entreprise et ses actionnaires. Il ne s'agit donc pas de convaincre que nous avons toutes les cartes en main pour la négociation, mais plutôt d'amener l'adversaire à agir autrement en imposant de la pression. La connaissance de la firme est une étape importante dans la préparation de la campagne. Afin d'avoir l'impact adéquat sur les décideurs, il faut connaître davantage la structure et le fonctionnement de l'entreprise. « Sometimes referred to as simply strategic or coordinated campaigns, or by the older nomenclature of corporate campaigns, this approach recognizes that to be successful, unions need to gain a comprehensive understanding of the firm and the industry in which it is situated. » (Juravich, 2007 : p.16).

Jarley et Maranto (1990) ont établi dix types de tactiques à utiliser dans une campagne de solidarité: les coalitions, les activités de relations publiques, les initiatives légales, l'utilisation des agences de normes de qualité, les actions légales, les actions consommatrices, les pressions sur les créanciers, les pressions sur les fonds partagés (pensions), les actions envers les actionnaires et les actions sur le lieu de travail. Une

campagne peut utiliser une ou toutes ces tactiques et même en développer davantage.

Malgré l'élaboration de types de tactiques, Jarley et Maranto (1990) se disent incertains de ce que font les succès d'une campagne. Ils émettent un bémol en mentionnant que n'importe quel gain se fait à un certain coût pour le syndicat (souvent financier). Ils ajoutent que parfois des campagnes ont débuté sans les outils nécessaires, mais surtout que les syndicats doivent être organisés adéquatement. Jarley et Maranto (1990) observent aussi que le besoin de faire une campagne corporative est davantage soulevé dans un environnement hostile. Ces auteurs terminent en mentionnant que les campagnes tendent à accroître plus rapidement la gradation des moyens de pression du conflit. « In order to engage in effective conflict escalation, the union must demonstrate to the public that the claims are true and that the union can play a key role in remedying the social injustice. » (Jarley et Maranto, 1990: p.515).

Peters (2010) note le caractère encore embryonnaire de telles campagnes: «the mining and metal worker federations are still in the early stages of developing coordinated campaign frameworks and common principles for work and wages. European metal and mining union federations are far more comfortable with establishing social partnerships and work councils as means of influence than they are with public pressure campaigns. » (Peters, 2010: p.100).

La campagne corporative est l'ancêtre de la campagne stratégique internationale.

2.5 Campagne stratégique internationale ou campagne multiniveaux

La campagne stratégique est un modèle qui reprend les éléments clés de la campagne corporative. Cette campagne cherche à mettre de la pression sur les centres économiques, mais aussi stratégiques de l'employeur. « One of the fundamental ways the labor movement in the United States is rising to this challenge is through strategic corporate research and the development of comprehensive strategic campaigns in both organizing and collective bargaining. » (Juravich, 2007 : p.16). La campagne stratégique internationale, appelée aussi campagne multiniveaux devient un nouveau mode de mobilisation.

L'évolution de la campagne corporative répond aux besoins des syndicats de se réorganiser et de cibler l'employeur sur plusieurs fronts. Il ne s'agit plus juste de négocier avec l'employeur, mais d'inviter la population et la communauté syndicale et d'affaires dans le débat. L'opinion publique, toujours présente dans un modèle traditionnel de mobilisation, devient encore plus importante dans le nouveau modèle.

Le syndicat, dans une campagne, cible les centres de coût influençant l'employeur : sources de profits, plan de croissance, personnes décisionnelles et relations-clés. Pour Juravich et Bronfenbrenner (2003, p.265), « ...(they) point to a new model of unionism, one not contingent on allegiance to corporate interests but allied with a broad coalition

of workers, unions, environmentalists, and citizens worldwide. » Murray (2010, p.28) renchérit en disant que « De telles campagnes visent à modifier le comportement des entreprises multinationales par la mobilisation de la solidarité syndicale sur le plan transnational. » Juravich (2007, p.16) ajoute : « The comprehensive strategic campaigns that result go far beyond traditional organizing and bargaining and develop creative and complex processes that pressure firms in a multitude of ways. » Il s'agit donc d'une campagne multiniveaux qui intègre non seulement de nouvelles façons de mobilisation, mais également qui est déployée du niveau local à l'international. Juravich (2007) complète en soulignant que ce type de campagne représente une façon différente, mais surtout plus sophistiquée et nuancée d'influencer l'EMN.

Les campagnes stratégiques multiniveaux semblent se démarquer comme moyen syndical pour contrer le déséquilibre du rapport de force. Juravich (2007) mentionne que ce nouvel outil devrait être utilisé quotidiennement par les syndicats. « Rather than being seen as special tools used only occasionally, strategic research and comprehensive campaigns need to become part of day-to-day practice if labor is to have any hope of winning against global firms. » (Juravich, 2007, p.39).

Youngdahl (2008) se fait plus critique et soulève que l'efficacité de ces campagnes stratégiques internationales est toujours un sujet à débattre, principalement puisqu'elles font référence à la capacité d'organisation des syndicats et à leurs habiletés à faire des gains en négociation collective. La réussite de la campagne serait intrinsèquement reliée aux aptitudes et ressources de l'organisation syndicale.

Une telle campagne demande préparation, organisation et structure, mais sa réussite n'est pas garantie. Bronfenbrenner (2007) souligne que les syndicats doivent détenir certaines informations pour mener à bien ces luttes et que le mouvement syndical a mené des luttes gagnantes face à des EMN et des gouvernements. Elle poursuit: « They can do it again, but only if they understand the power structure and vulnerabilities of these new kinds of corporations, the extent of their operations, and the relationships they have with their stakeholders. » (Bronfenbrenner, 2007 : p.2). La campagne stratégique multiniveaux semble être un outil de mobilisation pouvant s'adapter aux changements dans les relations du travail modernes.

2.6 Éléments catalyseurs du pouvoir syndical

L'organisation syndicale a évolué. Le syndicat a dû revoir sa structure et développer de nouveaux moyens de mobilisation. Il s'est développé au niveau international sous formes d'alliances et de fédérations. Au regard des études récentes, les auteurs proposent plus d'une piste de solution pour le syndicat qui fait face aux changements de la mondialisation et à la baisse de son pouvoir. Nous en retenons trois : les aptitudes, les ressources et l'utilisation d'une campagne multiniveaux. Nous faisons la proposition que ces trois éléments adéquatement organisés, utilisés et structurés, sauront équilibrer le rapport de

force entre un syndicat et une entreprise multinationale dans un conflit de travail au niveau local.

Chapitre 3 **Cadre analytique : comment renforcer le pouvoir syndical**

Les auteurs vus précédemment ont proposé différentes façons pour le syndicat de se réinventer sur un marché mondial, des alliances aux campagnes. Nous pensons que dans un contexte de conflit de travail, certains éléments peuvent aider le syndicat à renforcer son pouvoir dans les relations du travail avec l'employeur. Ce chapitre fournit un cadre analytique pour tenter de répondre à la question de recherche. Nous traiterons les définitions du pouvoir, les éléments retenus affectant ce dernier et comment, sous forme d'hypothèses, le syndicat peut tenter d'influencer les actions de l'employeur international.

3.1 Définitions de pouvoir

Le rapport de force ou le pouvoir d'une partie sur l'autre est un élément important dans toute négociation collective. La recherche de l'équilibre permettra un règlement et un retour à la paix industrielle. L'élément central à l'étude dans le conflit de travail qui nous intéresse est le pouvoir syndical et comment le syndicat arrive à le renforcer. Lévesque et Murray (2010a, p.43) le mentionne, « le pouvoir est au cœur des débats portant sur l'avenir du syndicalisme. »

Bronfenbrenner (2007) dit qu'il faut comprendre la structure du pouvoir. Cette dernière nous permettra d'établir des stratégies efficaces. La structure du pouvoir ou comment le syndicat se l'approprie et l'utilise à son avantage est représentative du syndicat lui-même. Dans le contexte de mondialisation, tous les auteurs sont arrivés à la conclusion que le syndicat devait s'ajuster pour, non seulement réussir, mais survivre.

Dans un conflit de travail, le pouvoir en cause est, entre autres, celui de négociation. Nous cherchons à savoir comment le syndicat réussira à le renforcer face aux nouveaux défis des relations du travail avec une EMN. Cousineau (2010) et Bourque et Thuderoz (2011) évoquent la notion de coûts et de concessions que sous-tend le pouvoir de négociation. Ils font référence au jeu de négociation entre les parties et à la stratégie traditionnelle rattachée aux demandes syndicales et offres patronales. Selon Cousineau (2010, p.166) « ... il y a des coûts à accepter trop rapidement la proposition salariale de l'autre partie, comme il y a des coûts à la refuser. ».

Plusieurs auteurs établissent des définitions de pouvoir. Lévesque et Murray (2010a, p.42) ont défini le pouvoir de la façon suivante : « la capacité d'un acteur A d'influencer un acteur B pour qu'il réalise (ou non) une action qu'il n'aurait pas faite autrement » (ou l'exercice d'un pouvoir, le *power over*). Ils ajoutent que le pouvoir peut également être une capacité à fixer les agendas ou à façonner les croyances sous forme moins perceptible. Par exemple, une personne dans un rôle de leadership influencerait son équipe à prendre

une direction précise. Lévesque et Murray (2010a, p.43) complètent en définissant le pouvoir comme étant la capacité des agents de provoquer des effets significatifs, notamment en défendant leurs propres intérêts et/ou en portant atteinte aux intérêts des autres, positivement ou négativement (ou le *power to*). Ces différentes facettes du pouvoir se retrouvent dans la société, au quotidien, qu'il s'agisse du Printemps étudiant ou du débat sur la charte des valeurs, ou même plus simplement du rapport entre un parent et son enfant.

Le pouvoir est imprégné dans nos relations interpersonnelles et professionnelles. La relation patronale-syndicale n'y fait pas exception. Le pouvoir de négociation en est un qui influence beaucoup la relation de travail entre les parties. La négociation collective est au cœur de l'activité syndicale. Le pouvoir de négociation dans un conflit de travail traditionnel évolue autour de la capacité d'un acteur face à l'autre. Dans un conflit de travail face à une EMN, comme la structure de relations du travail diffère, des auteurs ont ajouté des éléments à la notion de pouvoir. Ces derniers viennent prendre en compte la nouvelle réalité d'un contexte du travail mondialisé.

Juravich (2007) avance que le modèle traditionnel est modifié quant à la façon dont le pouvoir syndical agit sur l'employeur. Dans le modèle mondialisé, pour atteindre les centres davantage économiques (profits et croissance) de l'employeur, le syndicat peut exercer de l'influence sur les décideurs ou sur les relations-clés de l'entreprise. Ces derniers à leur tour feront aussi pression sur les premiers centres. Le syndicat intervient alors à des niveaux différents (de local à international) et peut atteindre en plus grand nombre les centres névralgiques de l'employeur. Dans le modèle traditionnel, tout se déroulait davantage au niveau local. Le syndicat interpellait les décideurs et le système de production de l'entreprise. Le syndicat peut toujours cibler l'employeur dans ses actions, mais il peut également faire pression pour que d'autres acteurs influencent l'employeur. Ces nouveaux lieux d'influence invitent le syndicat à développer de nouvelles stratégies et à utiliser son pouvoir différemment pour atteindre des objectifs renouvelés.

Lévesque et Murray (2010a) ont développé des éléments constitutifs du pouvoir syndical. Premièrement, nous retrouvons la capacité des syndicats. Elle est définie comme étant les ressources du pouvoir et les aptitudes des acteurs. Nous verrons plus tard ce que ces deux caractéristiques contiennent. Deuxièmement, les arrangements institutionnels dans lesquels les acteurs interviennent et qui reflètent eux-mêmes les rapports de pouvoirs passés. Nous retrouvons les lois, les conventions collectives ou tout autre aspect du cadre législatif pouvant influencer le syndicat. Troisièmement, les structures d'opportunités particulières qui caractérisent une situation donnée (elles peuvent être économiques, politiques, organisationnelles, écologiques). Par exemple, dans un contexte donné, le syndicat a pris position en faveur d'une cause, ayant pour effet de renforcer ou d'affaiblir son pouvoir d'influence. Quatrièmement, il s'agit de la capacité des autres acteurs dans cet ensemble relationnel. Un dernier élément comprend quatre types de ressources: solidarité interne, insertion dans les réseaux (solidarité externe), ressources narratives (histoire et récit, légitimité d'action) et ressources organisationnelles (structure,

ressources matérielles et humaines, processus, programmes, organisation syndicale) (Lévesque et Murray, 2010a). Ces éléments constitutifs du pouvoir syndical nous permettent de voir le pouvoir sous plusieurs angles.

Brookes (2013), quant à elle, analyse trois types de pouvoir pouvant être utilisés dans une campagne internationale. Brookes (2013) complète le modèle de Juravich (2007) quant à la mise en œuvre du pouvoir dans un cadre de mobilisation internationale. Elle parle du pouvoir structurel, institutionnel et de coalition. Le pouvoir structurel fait référence à un pouvoir de négociation sur le lieu de travail et à l'influence des travailleurs sur la chaîne de production. Ont-ils la capacité de paralyser la chaîne de production? Le pouvoir institutionnel nous ramène aux règles et aux lois en vigueur. Brookes (2013, p.192) définit le pouvoir de coalition de la façon suivante : « The capacity of workers to expand the scope of conflict by involving other, nonlabor actors willing and able to influence the employer's behavior is what I call *coalition power* ».

Pour compléter la notion du pouvoir, il est pertinent de soumettre l'idée de Nye (1990) autour d'un pouvoir d'influence. Nye (1990) analyse le pouvoir au niveau des entreprises multinationales, un pouvoir qu'il nomme le *soft power* (pouvoir tacite). Un pouvoir subtil, mais tout aussi pertinent. Ce pouvoir se décline davantage autour d'une perception favorable que les intervenants ont d'un acteur. La crédibilité, l'image de marque, la faveur du public sont des éléments qui donnent du pouvoir à un acteur. On légitimise les actions de ce dernier uniquement par la perception qu'on a de lui. Nye (1990) soulève que le pouvoir n'appartient pas forcément à une partie plus qu'à l'autre et que surtout, il peut changer de camp. « If a man owes a bank \$10 000, the bank has power over him. But if he owes \$100 million, he has power over the bank. » (Nye, 1990: p.166).

Les définitions de pouvoir nous permettent de couvrir l'influence d'un individu sur un autre ou sur un groupe, la capacité de regrouper des individus autour d'un objectif, la capacité de provoquer un effet mobilisateur, ainsi que le pouvoir tacite. Un acteur peut utiliser une ou plusieurs formes de pouvoir. Il faut faire appel à la stratégie pour choisir le type de pouvoir à utiliser dans un conflit de travail : « ... simply exercising power does not guarantee a campaign's success. (...) In short, success requires workers to use a power strategy that is context appropriate. » (Brookes, 2013: p.194). Il semble y avoir un consensus au niveau des auteurs, une combinaison de pouvoir permet un alignement plus adéquat au niveau des stratégies (Brookes, 2013, Nye, 1990).

3.2 Comment renforcer le pouvoir syndical?

Le pouvoir de négociation se bâtit bien avant que les négociations ne commencent. Les éléments du pouvoir syndical, regardés séparément, nous permettent d'analyser comment le syndicat utilisera son pouvoir contre les centres à cibler chez l'employeur. Le pouvoir syndical peut être renforcé en agissant sur ses différentes composantes. Sous forme d'hypothèses, nous verrons comment les éléments du pouvoir syndical aide

l'acteur à atteindre ses objectifs. Afin d'évaluer et d'analyser ce qui permet au syndicat d'influencer l'employeur, nous proposons un modèle qui nous permettra de regrouper les variables susceptibles d'avoir le plus d'impact. « Des variations dans ces ressources (ressources qui définissent le pouvoir dans une situation donnée), même mineures, peuvent avoir des conséquences importantes. Des variations significatives, particulièrement à certains moments critiques, peuvent conduire à un changement des règles du jeu: que ce soit au profit d'un acteur ou d'un autre. » (Lévesque et Murray, 2010a : p.41).

Nous avons sélectionné trois éléments du pouvoir syndical qui chacun individuellement peut renforcer le rapport de force de l'acteur. D'abord, les ressources et les aptitudes du syndicat influencent le pouvoir de ce dernier vers la réussite ou l'échec de ses objectifs. Le troisième élément à l'étude est l'utilisation d'une campagne stratégique internationale comme nouvel outil de mobilisation. Une étude de cas se déroule dans un espace-temps précis, nous tiendrons donc également compte du contexte de l'environnement externe dans notre analyse, car des éléments de la conjoncture peuvent avoir un impact décisif sur le résultat d'un conflit.

3.2.1 L'entité syndicale

L'entité syndicale est entre autres composée de ses ressources et des aptitudes de ses représentants. Ces éléments sont repris dans la littérature pour expliquer les forces et faiblesses d'un syndicat et nous reprenons ici de courtes définitions des ressources et des aptitudes.

Les ressources. Les ressources sont développées autant au niveau local, national qu'international (Lévesque et Murray, 2010a). Les ressources sont autant dans l'histoire du syndicat que dans son action contemporaine. Elles sont parties intégrantes de l'entité syndicale.

Les ressources se divisent en plusieurs catégories : les ressources narratives d'abord, puis les ressources organisationnelles. Nous retrouvons également les ressources sous formes de relations avec des syndicats alliés ou avec la communauté. Les ressources narratives font partie de la composition même du syndicat, de son histoire, de ses valeurs. Les ressources organisationnelles représentent l'équipe et sa structure, les politiques et les statuts et règlements ainsi que les ressources matérielles.

Les ressources syndicales peuvent affecter l'employeur : une solidarité interne et externe adéquates pourraient influencer les personnes décisionnelles et les relations-clés en exerçant un pouvoir tacite. Un syndicat allié qui offre son appui au syndicat en conflit n'a pas forcément de lien avec l'employeur, mais permettra au syndicat de mettre plus de pression sur ce dernier. L'histoire et les principes du syndicat iront chercher la faveur populaire, incitant les gens à boycotter le produit de l'employeur par exemple, affectant ainsi le centre des profits ou le plan de croissance.

Les aptitudes. Les ressources, bien qu'englobant beaucoup d'éléments, ne sont pas le seul élément constitutif du pouvoir syndical. « ... les ressources du pouvoir sont une condition nécessaire, mais non suffisante, pour faire face aux changements rapides qui affectent les syndicats. » (Lévesque et Murray, 2010a : p.44). Le fonctionnement, le savoir-être et le savoir-faire du syndicat définiront son action. « Ces aptitudes réfèrent ici à l'ensemble des dispositions, des compétences, des capacités ou des savoir-faire sociaux qui peuvent être élaborés, transmis et appris. » (Lévesque et Murray, 2010a : p.44).

Les aptitudes du syndicat représentent sa couleur, sa façon d'agir et d'utiliser adéquatement ses ressources. Il s'agit de trouver la formulation adéquate, d'emboîter stratégiquement les morceaux. Les aptitudes stratégiques du syndicat regroupent l'intermédiation, le cadrage, l'articulation et l'apprentissage. Nous retrouverons plus loin les indicateurs permettant de reconnaître ces catégories d'aptitudes.

Les aptitudes syndicales peuvent également influencer les actions de l'employeur. La crédibilité du porte-parole syndical, la formation reçue par l'équipe de négociation et la capacité de planification stratégique sont tous des exemples qui feront d'un syndicat un acteur robuste mettant de la pression sur les différentes vulnérabilités de l'employeur. Selon Lévesque et Murray (2010a), il ne s'agit pas seulement d'avoir accès aux ressources, mais d'être en mesure de les mobiliser.

La première hypothèse reprend le constat développé par les auteurs étudiés à l'effet que le syndicat dans un contexte international doit se redéfinir pour survivre. Les aptitudes et les ressources d'un syndicat l'aideront ou lui nuiront à établir des relations professionnelles avec une entreprise multinationale. Le syndicat doit se structurer et agir de façon à répondre aux nouveaux défis qui l'attendent.

Hypothèse 1 : Les aptitudes et les ressources renforceront le pouvoir syndical pour atteindre les centres névralgiques de l'entreprise multinationale dans un conflit de travail.

Pour devenir une organisation internationale, le syndicat doit renforcer ses ressources ce qui signifie avoir une connaissance adéquate de son histoire, y ayant développé des valeurs adoptées par tous. Avoir des assises solides donnera de la crédibilité au syndicat face à l'employeur. Développer ses ressources matérielles et humaines permettra au syndicat d'opérer efficacement ses stratégies. Il faut aussi renforcer sa solidarité interne et bâtir davantage sa solidarité externe. Le syndicat ne peut plus rester local. Le syndicat doit devenir international. Une section locale devrait avoir une affiliation avec un syndicat d'envergure qui lui permettrait de faire des liens avec des alliés dans d'autres pays. La mobilisation doit être significative selon les enjeux et les affiliations.

H1 a) Des ressources fortes renforceront le pouvoir syndical.

Quatre types d'aptitudes ont été identifiés. Elles regroupent la capacité du syndicat de façonner l'émergence de militantisme, de regrouper ses membres et ses alliés autour d'enjeux communs et de développer des stratégies représentatives de ces enjeux. Avoir une vision globale afin de se projeter dans l'avenir est une aptitude syndicale nécessaire à développer. Le niveau d'apprentissage et la capacité de se développer continuellement représentent des composantes d'une aptitude.

En développant ces aspects, un syndicat local arrivera potentiellement à se positionner de façon stratégique et forte face à une EMN. Un savoir-être et un savoir-faire constructif et stratégique peuvent renforcer le pouvoir syndical.

H1 b) Des aptitudes fortes renforceront le pouvoir syndical.

L'étude de la section locale et de tous les niveaux de communication entre les différents paliers du syndicat nous aidera à évaluer la véracité de cette première hypothèse. Les aptitudes et les ressources sont des éléments déterminants dans le pouvoir syndical en conflit de travail puisqu'elles permettront à ce dernier d'être l'égal de l'EMN en devenant un syndicat international.

3.2.2 La campagne

La campagne stratégique internationale ou campagne multiniveaux est un outil de mobilisation qui a émergé avec la croissance des entreprises multinationales. Il s'agit d'une mobilisation qui se fait à tous les niveaux de l'organisation syndicale. Nous connaissons la mobilisation traditionnelle, Juravich la reprend ici: « The major activity of the union is on direct decision makers, either through the bargaining process or by picketing if in fact talks break down. » (Juravich, 2007 : p.35). C'est face aux limites de cette mobilisation traditionnelle que la campagne corporative s'est développée.

Habituellement, la campagne se veut un outil pour tenter d'influencer les parties à un retour à la table de négociation. « In almost every successful campaign, a particular incident closely coincided with the campaign settlement or the start of serious negotiations. » (Jarley et Maranto, 1990: p.514). Elle est utilisée, dans notre cadre, comme accélérateur du pouvoir syndical. La campagne stratégique soulève un intérêt puisqu'elle représente une forme de renouveau dans la mobilisation syndicale. Elle semble être un outil de mobilisation qui aidera le syndicat à motiver et mobiliser non seulement ses membres et ses alliés, mais la population.

L'hypothèse 2 veut que pour faire réagir une entreprise multinationale dans un conflit de travail, il faut agir sur le plan international. Peu importe les unités satellites locales ou même nationales, la mobilisation internationale est celle qui aura un impact significatif sur l'employeur.

Hypothèse #2 : Une mobilisation internationale renforcera le pouvoir syndical pour atteindre les centres névralgiques de l'entreprise multinationale dans un conflit de travail.

La mobilisation internationale signifie que le syndicat pose des gestes, à plusieurs niveaux afin d'affecter les activités de l'entreprise, indépendamment du lieu du conflit. Les deux sous-hypothèses cherchent à mieux centrer la nature de cet impact.

Une première sous-hypothèse reprend l'idée que le réel vis-à-vis du syndicat n'est pas l'employeur au niveau local. Comme le soulève Murray (2010), le lieu décisionnel d'une entreprise multinationale n'est pas facilement identifiable. Il est important que le syndicat tente de cibler qui sont les réelles personnes décisionnelles. Dans un modèle classique, le plus haut dirigeant d'une entreprise locale est la cible de la mobilisation syndicale lors d'un conflit de travail. Dans le cas d'une entreprise multinationale, le réseau décisionnel peut être si tentaculaire qu'il est hasardeux d'identifier les réels décideurs. La campagne stratégique internationale permet au syndicat d'élargir la notion de décideur et de sortir du cadre classique.

H2 a) Une campagne stratégique internationale permet de renforcer le pouvoir syndical sur les centres névralgiques de l'employeur.

En agissant au niveau international, le réseautage est primordial. Il sera mis à profit dans une campagne. La campagne se déroule dans le temps, mais est surtout définie par les activités et tactiques qu'elle regroupera. Les relations publiques, les attaques diverses à l'image de la compagnie, les actions légales, les pressions de toute forme sur la population ou sur les relations-clés de l'entreprise sont autant d'exemples de tactiques à développer. Le syndicat local doit user de son réseau national et international pour que ses actions trouvent écho. La quantité n'est pas forcément gage de succès. La qualité et le choix du moment opportun sont importants et doivent se coller à la stratégie de la négociation collective. Une campagne ficelée d'activités et des jeux de coulisses aux moments significatifs saura renforcer le pouvoir syndical sur l'employeur.

H2 b) Une campagne stratégique internationale qui utilise des tactiques diversifiées permet de renforcer le pouvoir syndical sur les centres névralgiques de l'employeur.

L'étude des activités de mobilisation aux différents niveaux de l'organisation syndicale nous permettra d'analyser la résonance de celles-ci dans le conflit et sur le pouvoir syndical.

3.2.3 Le contexte

En présumant que les trois éléments évoqués ci-haut affectent la force du pouvoir syndical dans un conflit de travail, il faut considérer l'importance du contexte où se déroule le

conflit. Si la solution pour le syndicat est d'agir autrement et de développer de nouveaux outils, c'est aussi de penser que les chances de réussite sont suffisamment grandes dans un contexte donné.

Hypothèse #3 : Une conjoncture favorable renforcera le pouvoir syndical dans un conflit de travail face à une entreprise multinationale.

Cette troisième hypothèse relève autant du modèle classique que du modèle mondialisé de relations du travail. Il s'agit de l'environnement dans lequel évoluent les parties, entre autres le contexte dans lequel l'employeur fait affaire. Une économie florissante dans le secteur d'activités ciblé, par exemple, nous incite à penser que l'employeur aura un intérêt à régler rapidement le conflit de travail. Cette hypothèse présume que les actions du syndicat n'auront pas le même impact selon la conjoncture. Bien sûr, il est possible de traiter le contexte à titre de variable intermédiaire, mais la complexité d'une telle démonstration dans le cadre de cette étude privilégie plutôt une analyse du contexte en tant que variable indépendante.

Plusieurs éléments de la conjoncture économique peuvent guider l'employeur dans ses décisions en négociation collective. L'arrivée prochaine d'une subvention, le coût des matières premières, des contraintes avec certains fournisseurs sont tous des exemples d'un contexte économique qui feront pression sur l'employeur. La bonne volonté du syndicat de s'organiser, de développer ses ressources, d'utiliser des moyens de mobilisation innovateurs seront soumis aux contraintes budgétaires, financières et économiques de la conjoncture. Une conjoncture favorable aidera un acteur à atteindre plus facilement ses objectifs.

H3 a) Une conjoncture économique favorable au syndicat renforcera son pouvoir.

Les impacts de la conjoncture politique alimentent l'influence du contexte sur un conflit. Un État interventionniste s'impliquera dans les relations du travail entre les parties. L'intervention prendra la forme de subventions, de tarifs préférentiels ou d'appuis médiatiques. Ces éléments peuvent favoriser la croissance d'un employeur, il saisira alors les opportunités d'affaires. Le syndicat devra mobiliser des stratégies pour ne pas se positionner en faveur ou contre des projets pouvant être bénéfiques pour ses membres.

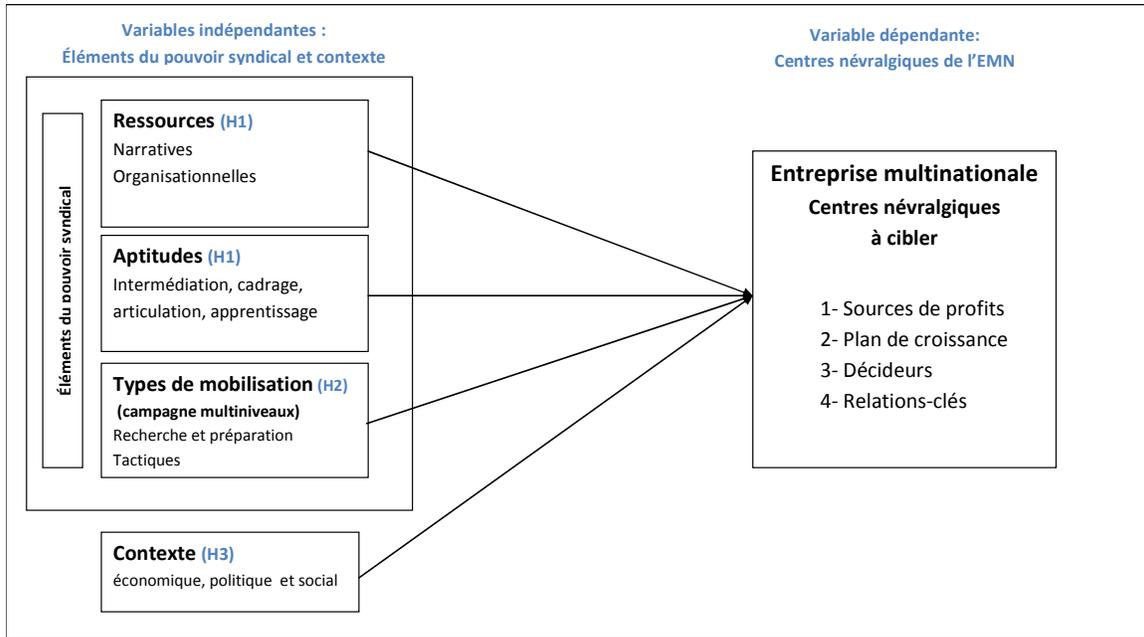
La conjoncture politique peut aussi se définir par des événements particuliers. La tenue d'un congrès, un événement mondial ou une catastrophe écologique sont autant d'événements pouvant affecter le contexte dans lequel les parties planifient leurs stratégies. Nous faisons l'hypothèse que si un événement renforce la capacité de développement d'un employeur, il aura potentiellement un effet inversement proportionnel sur le syndicat.

H3 b) Une conjoncture politique favorable au syndicat renforcera son pouvoir.

Cette troisième hypothèse suggère que, parfois, peu importe les efforts syndicaux, la conjoncture peut avoir un effet d'entraînement sur les acteurs. La capacité d'organisation stratégique et la vision globale d'un syndicat permettront à ce dernier d'utiliser le contexte à son avantage. Il pourra être désavantagé par ce dernier, mais pourra sans doute l'influencer.

La Figure 3.1 reprend les éléments alimentant le pouvoir syndical et lui permettant de renforcer ou d'affaiblir son pouvoir sur l'employeur dans le contexte d'un conflit de travail. Dans ce cadre analytique, nous avons identifié trois catégories d'hypothèses. Elles ne prétendent pas expliquer toutes les dimensions du rapport de force entre le syndicat local et son employeur. Par contre, elles permettent d'explorer des pistes explicatives de cette situation à laquelle les syndicats doivent faire face.

Figure 3.1 Cadre d'analyse du pouvoir syndical dans le contexte d'un conflit avec une EMN



3.3 Se préparer à l'analyse : les indicateurs

À partir du cadre d'analyse, la recherche se précise vers une démarche de recherche sous l'angle d'un conflit de travail. Nous identifions les indicateurs qui nous permettront d'analyser les éléments du pouvoir syndical. Les indicateurs de la variable dépendante (centres névralgiques de l'employeur) seront les premiers à être identifiés, puis ceux des ressources et des aptitudes, de la campagne, puis du contexte. Ces indicateurs nous permettront de classer et d'analyser les données recueillies sur le terrain.

3.3.1 Les indicateurs des centres névralgiques de l'entreprise multinationale

L'entreprise multinationale se définit par le caractère international de ses sites de production ou de services. Afin de mieux conceptualiser le fonctionnement possible des campagnes syndicales, Juravich (2007) avance la notion des centres des coûts pour faire l'analyse des entreprises et il en identifie quatre dimensions : les sources de profits, le plan de croissance, les personnes décisionnelles de l'entreprise et les relations-clés. Nous reprenons cet outil analytique pour mieux cerner l'influence que peut exercer le syndicat pour faire fléchir l'employeur dans le cadre de la négociation collective. La proposition est comme suit : si le syndicat cherche à modifier le rapport des forces dans le cadre d'une négociation collective, il faut comprendre en quoi il est susceptible de modifier l'une ou

l'autre ou l'ensemble de ces quatre dimensions des centres des coûts. Nous les reprenons ci-dessous afin de mieux comprendre leur rôle dans le cadre d'un conflit de travail.

Les *sources de profits* sont ceux qui permettent à l'entreprise de faire de l'argent. La production de l'usine, la capacité à écouler le stock produit, le résultat des ventes, les coûts de production sont autant d'éléments à identifier. À l'intérieur du coût de production, nous retrouverons aussi les coûts reliés à la convention collective, entre autres, la masse salariale. Ces indicateurs peuvent être retrouvés dans le rapport annuel, le bilan de l'entreprise, la convention collective et même dans des annonces de coupures ou d'investissements. Au regard du syndicat, tout ce qui peut affecter ces sources de profits de l'entreprise, peut infléchir le comportement de l'entreprise d'une manière ou d'une autre. À titre d'exemple, si pendant un conflit l'employeur peut continuer à répondre à la demande, tout en écoulant le stock produit, on peut imaginer que l'employeur est moins susceptible de vouloir régler le conflit. C'est notamment le cas des EMN susceptibles de répondre à la demande à partir d'autres sites de production au-delà des frontières nationales. À contrario, une incapacité de répondre à la demande pourrait conduire à un règlement plus rapide.

En ce qui concerne le *plan de croissance* de l'EMN, les projets de développement ou de réorganisation sont de bons indices pour déterminer le plan de l'entreprise. Une analyse de l'actualité et de la documentation publique, tel le rapport annuel, les bilans financiers et les annonces de coupures et d'investissements peuvent fournir des indices. Des comparaisons avec d'autres entreprises dans le même domaine d'activités peuvent aussi permettre de déterminer comment le syndicat peut influencer l'entreprise. Au regard du syndicat, si un conflit touche de manière quelconque le plan de croissance de l'entreprise, à titre d'exemple par l'accès aux ressources ou par l'expansion du site ou de la gamme de produits, la position du syndicat peut être renforcée ou affaiblie selon les circonstances.

Les *décideurs ou personnes décisionnelles* de l'entreprise sont des personnes détenant des rôles hiérarchiquement supérieurs aux syndiqués et qui, dans le modèle classique, sont des vis-à-vis en négociation. Les décideurs sont aussi ceux qui valident et renforcent les sources de profits. Instinctivement, le PDG de la compagnie est identifié et ciblé comme étant le décideur à atteindre. Par contre, comme le mentionne Murray (2010), trouver les vrais décideurs dans une EMN peut être difficile car le pouvoir patronal est souvent dispersé, voire même mouvant, dans la structure organisationnelle. Il faudra alors tenter de trouver qui du contremaître, du directeur des ressources humaines ou de la vice-présidente régionale est un décideur dans un conflit de travail, voire même que le pouvoir décisionnel se trouve ailleurs dans l'entreprise ou au-delà de l'entreprise (crédoeurs, actionnaires, etc.) Identifier les personnes décisionnelles permet également de localiser le lieu du pouvoir que le syndicat doit tenter d'atteindre. Les tensions au sein des dirigeants de l'EMN ou les rapports de pouvoir entre ceux-ci sont également des indicateurs intéressants à cibler pour cerner les contours de ce centre. Au regard du syndicat, il s'agit de faire l'évaluation de la répartition du pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise et de voir en quoi ses actions peuvent

affecter les rapports de pouvoir entre différentes couches de la direction. Il s'agit aussi de concevoir ses actions dans la perspective d'atteindre le véritable pouvoir décisionnel. À titre d'exemple, si les gestionnaires locaux ne disposaient que de peu de pouvoir décisionnel, il s'agirait de trouver les moyens d'atteindre, par les actions du syndicat, d'autres paliers décisionnels plus conséquents.

Pour identifier les *relations-clés* de l'EMN, il faudra analyser ses activités en recherchant qui sont les clients, fournisseurs, investisseurs, actionnaires et autres parties prenantes. L'entreprise est un vaste réseau de relations entre différents acteurs et ce sont ces exemples de relations qui pourraient influencer l'entreprise dans sa prise de décisions. Ces relations-clés peuvent se retrouver autant au niveau local, national qu'international. Il faut bien sûr cibler les relations qui peuvent, de près ou de loin, jouer un rôle dans le conflit de travail. Au-delà des relations-clés directement liées à la production ou à la profitabilité de l'entreprise, certaines relations permettent d'analyser les interactions de l'entreprise avec son environnement. Nous retrouvons, par exemple, la relation de l'EMN avec la communauté ou avec les différents paliers du gouvernement. Au regard du syndicat, il s'agit de faire une lecture de l'ensemble de ces relations-clés dans la perspective de tenter de les influencer. À titre d'exemple, si l'EMN dépend de ses relations avec les pouvoirs publics et si le syndicat parvient à s'introduire dans ces relations, une telle stratégie peut affecter les relations-clés de l'EMN.

Les centres de Juravich (2007) et les indicateurs de cette dimension sont au centre de l'analyse des actions syndicales pour tenter de reprendre le rapport de force dans leur conflit de travail. Les tentatives syndicales pour cibler l'employeur ne sont pas unidirectionnelles. D'une part, les quatre centres sont interreliés; d'autre part, certaines peuvent jouer à la faveur de l'une ou l'autre des parties ou, encore, à la défaveur des deux. À titre d'exemple, la direction syndicale peut être consciente qu'en affectant la participation d'une relation-clé à un projet d'investissement de l'employeur, il en affectera ainsi son sources de profits ou même son plan de croissance. Il se peut par ailleurs que cette même stratégie impose des coûts à l'employeur au risque de les imposer au syndicat à plus longue échéance, d'où la complexité du jeu stratégique dans le cadre d'un conflit de travail. Le syndicat doit poursuivre une stratégie qui cible les centres névralgiques dans le but d'atteindre ses objectifs sans pour autant mettre en péril le futur des emplois en ce qui a trait au plan de croissance.

3.3.2 Les indicateurs des ressources

Le premier type de ressource est constitué de ressources *narratives*. « Les ressources narratives incluent toute une gamme de valeurs, de compréhensions et de représentations partagées, d'histoires et d'idéologies qui rassemblent les identités et les intérêts globaux des membres et qui traduisent et informent sur leurs raisons d'être. » (Lévesque et Murray, 2010a : p.49). La formation du syndicat, sa place dans la région, des conflits de travail passés sont des exemples de ressources narratives. L'historique du syndicat nous informe sur la place qu'il détient maintenant, autant au sein de

l'organisation que dans la communauté.

Le deuxième type de ressource regroupe les ressources *organisationnelles*. « Les ressources organisationnelles sont des ressources matérielles et humaines, des pratiques, des politiques et des programmes mis en œuvre par les syndicats. Les syndicats se différencient considérablement les uns des autres par l'ampleur et la sophistication de leurs ressources organisationnelles. » (Lévesque et Murray, 2010a : p.50). Chaque syndicat se vote des statuts et règlements et des politiques qui font partie de leurs ressources. Le nombre de délégués, l'expérience des membres de l'exécutif syndical sont des exemples qui peuvent nous indiquer la richesse des ressources mise à profit dans un conflit.

Les ressources comprennent aussi les relations du syndicat. Ce dernier doit maintenir des liens avec ses membres et en développer avec ses alliés. Définies comme étant respectivement la solidarité interne et la solidarité externe, ces ressources sont très significatives de l'engagement d'un syndicat avec ses membres et sa communauté.

La *solidarité interne* se définit par la mobilisation des membres, leur sentiment d'appartenance ainsi que leur implication dans la structure syndicale. Le respect des règles démocratiques, la structure de communication fluide et le nombre de délégués sont des exemples de bonne solidarité interne (Lévesque et Murray, 2002). Il faut aller au-delà des critiques pour interpeller ses membres à se regrouper, à s'entraider et à se mobiliser sous des objectifs communs. « La cohésion augmente le pouvoir d'un syndicat, surtout lorsqu'elle découle d'identités collectives communes ou de processus délibératifs conduisant les membres à abandonner leur individualité en faveur du collectif. » (Lévesque et Murray, 2010a : p.46).

Lévesque et Murray (2010a) ajoutent que « deux dimensions caractérisent la solidarité interne comme ressource de pouvoir: la cohésion du groupe de travailleurs et la vitalité délibérative. Si elles sont fortement corrélées, un syndicat peut être mieux nanti sur l'une ou l'autre de ces dimensions. Il faut également identifier les intérêts prédominants, la résilience de la cohésion du groupe de travailleurs dans le temps et, enfin, les processus qui permettent l'expression de nouveaux intérêts à travers les formes d'organisation existantes ou naissantes. La vitalité délibérative renvoie pour sa part à la participation des membres à la vie de leur syndicat. » (Lévesque et Murray, 2010a : p.46). La solidarité interne demeure vitale pour l'organisation. La recherche d'identités collectives communes semble une façon possible de renforcer le pouvoir.

La quatrième dimension définissant les ressources syndicales est la *solidarité externe*. La solidarité externe représente la capacité du syndicat à interagir dans sa communauté, autant avec d'autres syndicats qu'avec les groupes communautaires et sociaux. Il s'agit également de la façon dont l'unité locale est impliquée dans son syndicat affilié (Lévesque et Murray, 2002). Le syndicat peut établir de nombreuses alliances avec les membres des autres sections locales de la région, les autres syndicats pour le même employeur, les

syndicats affiliés à la même centrale, dans la région et partout au Québec, puis les commerces et les organismes communautaires dans la région. Avec la mondialisation, les structures syndicales ont évolué comme nous l'avons vu précédemment. Le syndicat peut développer des liens avec des syndicats nationaux et outre-mer. « Dans un contexte de mondialisation, l'échange d'informations, d'expertises, d'expériences et de pratiques prend une importance grandissante. » (Lévesque et Murray, 2010b : p.227).

Une section locale membre d'un syndicat peut investir la structure de son syndicat de multiples façons. Elle a accès aux formations, aux différentes instances et son vote est inclus dans le processus décisionnel. « Certains syndicats créent pour leur part de solides liens verticaux avec des structures régionales, industrielles, nationales et internationale. » (Lévesque et Murray, 2010b : p.227). Un syndicat international offre divers lieux de consultations et lieux décisionnels où une section locale peut activement s'impliquer. La solidarité externe permet à un syndicat de créer des liens, de s'investir dans son milieu et dans son organisation pour un meilleur soutien et un développement d'appuis permettant de renforcer ses actions.

Chacun des items définissant les différentes ressources peut être observé et analysé pour nous donner une mesure quant à la force de la ressource.

3.3.3 Les indicateurs des aptitudes

Lévesque et Murray (2010a) définissent les aptitudes syndicales en les divisant en quatre catégories. Les aptitudes stratégiques syndicales peuvent être sous forme d'intermédiation, de cadrage, d'articulation ou d'apprentissage. Les aptitudes représentent le savoir-être du syndicat, souvent aussi regardé sous l'angle des stratégies utilisées.

L'*intermédiation* consiste à la capacité d'agir du syndicat et sa capacité de façonner l'émergence et les transformations des intérêts collectifs. Il s'agit de la façon de faire du syndicat pour mobiliser ses membres autour d'enjeux communs, de faire ressortir les éléments mobilisateurs. Les moyens utilisés pour rassembler les membres et la capacité de vulgariser les enjeux pour qu'on y adhère sont des exemples.

Le *cadrage* se définit par la formulation de stratégies et la capacité d'intervenir dans son environnement. La préparation préalable au conflit et la préparation à chacune des étapes selon l'évaluation du conflit donneront des indices du cadrage. Les lieux utilisés pour rejoindre la population, les membres et leurs alliés pourront également être regardés.

L'*articulation* est l'arbitrage constant entre le temps et l'espace. La capacité d'un syndicat de se projeter dans l'avenir, d'évaluer les enjeux et leurs impacts de façon globale. Il s'agit de la « nécessité de développer des actions globales, c'est-à-dire simultanément globales et locales. Les syndicats locaux doivent être en mesure de concilier leurs ressources avec

celles des syndicats nationaux, d'occuper les espaces d'action et de tirer avantage des ressources provenant des réseaux internationaux qui manifestent des formes plus élaborées de solidarité transnationale. » (Lévesque et Murray, 2010a : p.56).

L'apprentissage est l'importance de l'éducation au sein d'un syndicat. Il importe d'offrir aux membres la possibilité d'apprendre, de se renouveler. « En absence d'apprentissage, le syndicat reste pris dans sa propre histoire. » (Lévesque et Murray, 2010a : p.57). Dans l'apprentissage, nous retrouvons également la possibilité de développer la capacité des membres à prendre parole, ou du moins à leur apprendre l'importance de le faire. « Transparency is one of the key elements to inform these deliberative processes. Worker voice will emerge from access to and diffusion of information. » (Murray, 2011: p.746).

Les aptitudes façonnent un syndicat. Leur analyse rendra compte de la richesse de l'acteur.

3.3.4 Les indicateurs d'une campagne

En premier lieu, nous regardons les étapes de préparation de la campagne. Nous regardons aussi les tactiques utilisées par le syndicat, le nombre ainsi que le type de tactiques seront analysés. Ces actions sont aussi posées pour faire réagir l'employeur sur des points précis. Les centres ciblés correspondent peut-être à ce qui a été préparé, mais les variations possibles d'une action seront intéressantes à évaluer.

La campagne stratégique multiniveaux demande une interaction entre les différents niveaux du syndicat. Nous regarderons les liens nécessaires au bon déroulement d'une campagne entre chacun des niveaux. Il faudra donc récolter des informations au niveau local, national et international du syndicat pour évaluer adéquatement la mise en place et la réussite de la campagne stratégique internationale.

« An obvious way to begin an examination of corporate campaign success is to analyze campaign tactics (such as public demonstrations, attendance at stockholder meetings, boycotts and union-instigated regulatory investigations). » (Jarley et Maranto, 1990 : p.513). Les auteurs poursuivent en mentionnant que les résultats n'ont pas toujours démontré de liens directs entre les tactiques et le type de campagne à utiliser. Les tactiques de la campagne sont habituellement choisies en fonction des informations obtenues sur le fonctionnement de l'organisation et les relations-clés que le syndicat souhaite toucher. « Only as a product of this kind of research and analysis can unions design the appropriate strategies and tactics to be successful, taking into account both how power flows through the firm and how vulnerabilities can be exploited. » (Juravich, 2007 : p.16). Qu'arrive-t-il si, par manque de temps ou d'absence d'informations suffisantes, la recherche initiant la campagne a été insuffisante? Faut-il mettre autant de ressources sans avoir l'information pertinente au préalable?

3.3.5 Les indicateurs du contexte

Le conflit se déroule dans le temps, dans un contexte donné. Penser que les relations du travail se font en vase clos serait ne pas tenir compte d'éléments de l'histoire et du contexte. Nous avons restreint à deux les éléments du contexte à analyser. L'économie et la politique influencent autant un acteur que l'autre pendant un conflit.

En matière d'économie, deux niveaux sont présents. Au niveau organisationnel, nous retrouvons l'économie des acteurs : ses actifs, son budget de fonctionnement, des subventions et sa place sur le marché. Au niveau de l'environnement externe, nous retrouvons l'économie dans laquelle évoluent les acteurs : la santé économique au Québec, au Canada, à l'international. Une analyse de la conjoncture et de documents internes publics de l'EMN et du syndicat nous aideront à dresser un portrait.

En matière de politique, il s'agit davantage de l'actualité et du rôle du gouvernement dans un conflit. Pour un domaine donné, des éléments de l'actualité (événements, catastrophes naturelles, joueur majeur du dit domaine en péril) peuvent influencer les enjeux d'un conflit. Ces mêmes enjeux auront des impacts sur un gouvernement qui souhaite faire respecter des promesses, sauver des emplois ou même annoncer une nouvelle législation. L'analyse de ces éléments en lien avec le conflit peuvent influencer les parties dans leurs stratégies. Le syndicat peut en être affecté ou s'en inspirer.

Le tableau 3.1 reprend les variables à l'étude ainsi que les indicateurs qui nous permettront de les retrouver lors de la recherche et des entrevues.

Tableau 3.1 Variables, dimensions et indicateurs

Variables	Dimensions	Indicateurs possibles
Entreprise multinationale	Sources de profits	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel, bilan, annonces d'investissements, coupures, etc.
	Plan de croissance	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel, bilan, annonces d'investissements, coupures, etc.
	Personnes décisionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Structure hiérarchique • Partie patronale à la table de négociation • Rôles et responsabilités des dirigeants
	Relations-clés	<ul style="list-style-type: none"> • Relations entretenues avec clients, fournisseurs, investisseurs et actionnaires.
Ressources	Narratives	<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs • Histoire • Idéologies • Compréhensions communes
	Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources matérielles • Ressources humaines • Pratiques • Politiques • Programmes
	Solidarité interne	<ul style="list-style-type: none"> • Cohésion (sentiment d'appartenance, mobilisation) • Vitalité délibérative (règles démocratiques, communication, nombre de délégués-es)
	Solidarité externe	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction avec communauté • Affiliations syndicales • Alliances
Aptitudes	Intermédiation	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux communs
	Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation de stratégies • Interventions syndicales
	Articulation	<ul style="list-style-type: none"> • Projection dans l'avenir • Rétrospection • Évaluation des impacts
	Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Formations • Vulgarisation du contenu appris
Campagnes	Recherche et préparation	<ul style="list-style-type: none"> • Étapes suivies
	Tactiques	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité • Type • Niveau • Impacts sur conflit
Contexte	Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Budget, marché, subventions
	Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Annonces, gouvernement, événements

Chapitre 4 Étude de cas : le lock-out à Rio Tinto Alcan

De janvier à juin 2012, un conflit de travail s'est déroulé dans la ville d'Alma dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean. L'étude du conflit de Rio Tinto Alcan s'est imposée dans le cadre de recherches sur le renouveau syndical face à une entreprise multinationale. Le présent chapitre présente les acteurs, la chronologie des événements et l'intérêt pour ce conflit de travail. Nous discutons également de la méthodologie et de ses forces et faiblesses.

4.1 Un conflit de travail et ses acteurs

Le conflit a eu lieu entre l'entreprise multinationale Rio Tinto Alcan et les 780 syndiqués du syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma (STAA), section locale 9490 du syndicat des Métallos. Avec une population d'environ 30 000 âmes⁵, près de 3% des travailleuses et travailleurs d'Alma se sont retrouvés sans emploi, à l'hiver 2012. Avant de regarder les faits entourant le conflit, nous nous attardons sommairement aux deux principaux acteurs.

4.1.1 Rio Tinto Alcan

Rio Tinto est une entreprise multinationale anglo-australienne qui œuvre dans le domaine minier depuis des décennies. En 2007, Rio Tinto a acheté la compagnie canadienne Alcan, productrice d'aluminium. La branche Rio Tinto Aluminium est donc devenue Rio Tinto Alcan (RTA). Cette dernière est, à ce jour, au premier rang mondial en production de bauxite et d'aluminium. RTA possède des mines pour l'extraction de la matière première ainsi que des usines et des barrages hydroélectriques pour la transformation de cette dernière.

Rio Tinto est installée en Amérique du Nord et du Sud, en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, en Australie et en Asie. 85% de ses actifs sont en Australie et en Amérique du Nord. Elle emploie plus de 120 000 travailleurs dans une cinquantaine de pays. Rio Tinto produit de l'aluminium, du cuivre, des diamants, du charbon, du minerai de fer, de l'uranium et des minéraux industriels. Uniquement pour la production d'aluminium, qui représente 27% de ses ventes, elle emploie plus de 20 000 travailleurs.⁶

Rio Tinto Alcan détient plusieurs usines dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean. À l'usine d'Alma, la masse salariale de l'année 2010 représente 110 millions de dollars avec des avantages salariaux à la hauteur de 30% du salaire. Toujours en 2010, les achats de biens et services produits à l'usine s'élevaient à 74 millions de dollars dont 54,3 millions de biens

⁵ Profil socioéconomique – démographie:

<http://www.ville.alma.qc.ca/profil.php?idCategorie=148&idDetail=402>, consulté le 30 avril 2014.

⁶ Rio Tinto Alcan – Usine d'Alma, <http://www.usinealmariotintoalcan.com/>, consulté le 8 avril 2013

et produits achetés dans la région⁷. RTA emploie beaucoup de gens dans la région et a de façon générale, un impact important sur l'économie locale et régionale.

RTA est également propriétaire des berges autour des barrages hydroélectriques. Les barrages sont privés et l'électricité produite est utilisée dans la transformation des métaux. Un partenariat avec Hydro-Québec est tout de même bien établi. « Un approvisionnement en électricité sûr, durable et à prix compétitif est vital pour le maintien de notre avantage concurrentiel dans l'industrie de l'aluminium. Rio Tinto Alcan possède treize centrales hydroélectriques, d'une capacité annuelle de plus de 6100 mégawatts, ce qui répond à environ la moitié de nos besoins, cette proportion est largement supérieure à la moyenne de l'industrie. En outre, nos contrats d'achat d'énergie à long terme nous assurent 46 % de notre approvisionnement en électricité.»⁸

4.1.2 Syndicat des Métallos

L'acteur syndical, la section locale 9490 du Syndicat des Métallos représente quatre unités d'accréditation de l'usine de Rio Tinto Alcan, à Alma, dont trois touchées par le conflit. Les 780 travailleuses et travailleurs proviennent de l'unité horaire, l'unité de revêtement des cuves et de l'unité bureau. Leurs trois conventions collectives arrivaient à échéance en même temps, en 2011. Une quatrième unité d'accréditation s'est joint au syndicat en 2008, la convention n'a pas la même date d'échéance, il s'agit de l'unité des policiers de l'usine.

L'exécutif syndical est composé de onze membres incluant des représentants de chacune des accréditations. La section locale est membre du syndicat des Métallos. Ce dernier est la branche québécoise du syndicat américain United SteelWorkers (USW) qui a vu le jour aux États-Unis dans les années 1940. USW est considéré un syndicat international, la division québécoise y représente soixante mille (60 000) membres du secteur privé au Québec, dans deux cents (200) syndicats locaux. Ses domaines d'activités sont variés allant de la métallurgie, à la fabrication industrielle, à la sécurité, à l'hôtellerie, à la restauration, au camionnage, etc.

Les United SteelWorkers sont divisés en douze districts (le district 5 au Québec). Parmi le total des huit cent cinquante mille (850 000) membres, trois districts sont canadiens et représentent cent quatre-vingts mille (180 000) membres. Le siège social du syndicat est situé à Pittsburgh aux États-Unis. L'appellation Métallos est propre au district québécois.

Le syndicat des Métallos est un des syndicats affiliés à la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ), une des plus grosses centrales syndicales qui représente plus d'un demi-million de membres. Le syndicat des Métallos est également affilié au Congrès

⁷ Idem

⁸ Idem

du Travail du Canada. Avec leur syndicat international que sont les United SteelWorkers, les Métallos sont également affiliés à la Fédération syndicale internationale IndustriAll.

4.2 Le lock-out

Après un an de négociation, l'employeur a imposé un lock-out. Le conflit a duré six mois débutant le 30 décembre 2011 jusqu'à la conclusion de l'entente de principe entérinée au début du mois de juillet 2012. Le conflit de travail qui a eu lieu entre Rio Tinto Alcan et le syndicat des Métallos d'Alma ressemble en tout point à un conflit de travail normal. Les parties ayant à la base des intérêts communs mais aussi et surtout, des intérêts divergents, elles sont vouées, dans l'histoire de leur vie industrielle, à vivre des conflits. Depuis l'achat d'Alcan par Rio Tinto, le syndicat ne fait pas état de grandes différences entre les deux administrations au niveau des relations du travail déjà tendues.

La trame de la mobilisation s'est développée autour du maintien et de la sauvegarde d'emplois de qualité dans la région. Le syndicat a mis en place sa stratégie de mobilisation dans laquelle une campagne stratégique internationale a été développée.

4.2.1 L'enjeu de la négociation: la sous-traitance

L'enjeu principal de la négociation collective ayant échoué, est le niveau de sous-traitance que peut utiliser l'employeur. La convention collective est muette sur ce sujet. L'employeur souhaite en élargir l'utilisation. Le syndicat souhaite inclure dans la convention collective des clauses permettant d'encadrer, afin de restreindre, l'utilisation de la sous-traitance.

Deux ans avant la négociation de 2012, l'employeur a annoncé au syndicat qu'il abolissait soixante-neuf (69) postes au service de revêtement des cuves afin de les remplacer par des sous-traitants. « C'est comme ça que tout a commencé. » (Ent3) Pour le syndicat, ces coupures ont été le premier indice. Restreindre la sous-traitance est devenue une priorité lors de la préparation des priorités de négociation.

Dès le début du processus, des problèmes sont survenus lors de la négociation du protocole de libérations syndicales. Les parties conviennent habituellement d'un fonctionnement qui comprend un nombre de journées de libérations pour les officiers syndicaux du comité de négociation. L'employeur a proposé qu'ils ne soient pas remplacés ou qu'ils le soient par des sous-traitants. La demande principale du syndicat touchant au plancher d'emplois, il était de mauvais augures que de commencer ainsi la négociation. Le processus a donc été gelé jusqu'à l'atteinte d'un accord sur la gestion des libérations syndicales (remplacer les militants par des étudiants plutôt que par des sous-traitants). « Dans l'opinion publique, les médias ont dit que le syndicat refusait de négocier. » (Ent3)

Quatre mois après le début du conflit (en avril 2012), l'employeur a reconnu qu'il souhaitait diminuer le nombre d'emplois pour remplacer les travailleurs par des compagnies sous-traitées. Le syndicat nous explique : «En négo, il nous disait vouloir garder la flexibilité. Après la manif du 31 mars, il a répondu qu'il y avait trop de personnes au niveau de l'entretien, qu'on n'a pas une usine pour faire de la réparation. Au niveau des opérations, sur les procédés en lien avec le métal, on a besoin de cette expertise, mais toutes les jobs de service autour, il veut les sous-traiter. C'est la majorité de nos emplois. Ça a pris au-dessus de quatre mois de conflit pour qu'il nous le dise.» (Ent3)

Pour le syndicat, la volonté de l'employeur de faire plus de place à la sous-traitance représentait des pertes d'emplois affectant directement son rapport de force. La convention collective est muette quant à l'utilisation de la sous-traitance, il s'agit donc d'un droit de gérance. L'employeur a toujours maintenu qu'il n'était pas en demande sur ce point et remettait donc la faute de l'échec de la négociation le syndicat. Pour ce dernier, la position ferme de l'employeur de ne pas vouloir reconnaître un plancher d'emplois, les coupures de postes deux ans auparavant et puis finalement l'aveu de l'employeur en cours de conflit confirmaient les intentions tacites de l'employeur et la nécessité de s'y opposer.

La sous-traitance est devenue l'enjeu central de la négociation et du conflit suivant la demande syndical d'établir un plancher d'emploi. Autour de cet enjeu, le syndicat a bâti sa stratégie de relations publiques. Il défendait les emplois de qualité dans la région et pour les générations futures. Avec cet enjeu, le syndicat national y a vu un impact pour le monde syndical et c'est sur cette base qu'est analysée la possibilité de faire une campagne stratégique internationale. C'est sur cette base que le conflit débute.

4.2.2 La chronologie des événements : 780 lock-outés organisés

A) Le début du conflit

Le conflit débute avant même l'échéance de la convention collective prévue le 31 décembre 2011 à minuit. L'employeur intervient plutôt la veille par l'entremise d'agents de sécurité unilingues anglophones exigeant des travailleurs de quitter les lieux pendant le quart de travail de nuit.

Pour éviter les risques de bris mécaniques, l'employeur considère qu'il est dans son droit de faire évacuer les lieux, il ne déclare pas les travailleurs en lock-out. Cette situation crée de la confusion. En fonction des règles du Code du travail, une partie doit annoncer à l'avance son intention de déclencher un conflit. À défaut, les règles contractuelles doivent s'appliquer. Le syndicat considère donc que les travailleurs sont légitimes de vouloir rentrer au travail. S'en suit alors un échange musclé entre les représentants du syndicat et de l'employeur. Trois cent travailleurs manifestent en pleine nuit devant les portes de l'usine, le tout couvert par les médias locaux. Le lock-out sera finalement décrété à l'aube du jour de l'an 2012.

Le moment est très important, le syndicat nous le racontera, il s'agit pour certains représentants du moment décisif où les dés se sont joués.

B) Les activités de mobilisation

Au balbutiement de la mobilisation, avant même d'avoir commencé à négocier, le syndicat a entrepris des actions locales d'information et de mobilisation. Considéré comme les enfants gâtés de la région (ayant des emplois à haut salaire), le syndicat savait qu'un travail d'opinion publique devait au préalable être fait. Rappelons que Juravich (2007) établit l'opinion publique comme un élément prédominant du nouveau modèle de mobilisation.

Un an avant le conflit, le syndicat a rencontré les citoyennes et citoyens de la ville d'Alma, a discuté des enjeux et mis en forme sa stratégie de relations publiques. Des appuis financiers ont aussi été récoltés pendant cette période. Bien qu'un fonds de grève soit prévu au syndicat des Métallos, des appuis financiers supplémentaires ont été nécessaires.

En janvier et février 2012, le conflit débute et le syndicat lance sa mobilisation multiniveaux. Au sein du tableau 4.1, nous regroupons les activités de mobilisation ayant eu une signification particulière soit pour le syndicat, soit pour le dénouement du conflit. Le tableau est séparé en sections de trois mois chacune.

Au niveau local, nous retrouvons la mobilisation plus traditionnelle telle le piquetage et les manifestations. Elle se poursuivra tout au long du conflit. L'employeur réagit avec des injonctions pour limiter le nombre de manifestants devant ses installations. Le syndicat planifie des manifestations ailleurs pour cibler les dirigeants dont devant la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain, où Jacinthe Côté, vice-présidente de Rio Tinto Alcan y tenait une conférence.

Au niveau international, un comité de travail se met en branle incluant des représentants syndicaux de tous les niveaux de l'organisation et une tournée internationale est lancée. Le message du syndicat sera le même tout au long de la tournée : aller chercher des appuis et inviter le plus grand nombre de militants à une manifestation à Alma le 31 mars 2012. Les représentants s'arrêteront en Californie, à Salt Lake City (Utah) où on retrouve des mines de Rio Tinto et un syndicat USW. Les rencontres se poursuivent en Australie et en Nouvelle-Zélande avec des syndicats alliés travaillant chez Rio Tinto et/ou étant affiliés aux USW (tableau 4.1, section 1). Des liens transfrontaliers se bâtissent.

Pendant la tournée, à chaque conférence, manifestation et rencontre avec des syndicats alliés, le syndicat des Métallos présente ses outils de mobilisations : le chandail orange, un drapeau à signer pour immortaliser la tournée, vidéos et conférences de presse. Il reste en contact avec Alma en envoyant la revue de presse internationale, sur Facebook et par vidéo-conférence. Le retour au Québec se fera vers le 3 mars 2012.

Suivant les invitations lancées lors de la tournée internationale, la mobilisation s'est canalisée autour de la manifestation du 31 mars à Alma. Le représentant local du syndicat nous dira qu'il y jouera sa vie, sa crédibilité. Ayant reçu beaucoup de critiques pour s'absenter pendant la tournée internationale de février, une faible participation à cette marche affecterait sérieusement la stratégie syndicale. Plus de huit mille (8000) personnes, provenant de syndicats, de la communauté et des étudiants en grève, ont marché dans les rues d'Alma le 31 mars 2012. C'est aussi à Alma, pendant la même période qu'il y a création d'IndustriALL, une fédération syndicale internationale qui représente plus de cinquante (50) millions de travailleurs des secteurs miniers, de l'énergie et de la manufacture dans 140 pays.⁹

Dans la première moitié du conflit, le syndicat travaille aussi sur l'idée de lancer une autre campagne. Cette dernière ciblera la production des médailles olympiques des Jeux Olympiques de Londres 2012 et s'appellera la Campagne Hors du Podium. Au Utah, la mine Kennecott Copper, d'où provient le président de Rio Tinto, Tom Albanese fabrique les médailles olympiques pour les Jeux Olympiques d'été à Londres. Le syndicat l'apprendra et dès février travaillera à mettre sur pied la campagne Hors du podium pour attaquer la crédibilité de l'employeur à titre de fournisseur officiel des JO. Le syndicat s'est appuyé sur les règles d'éthique et de solidarité que défendent les Jeux Olympiques pour contester que le comité international olympique fasse appeler à Rio Tinto comme fournisseur. Cette campagne s'est poursuivie jusqu'à la fin du conflit. Le syndicat a reproduit des médailles en carton comme objet promotionnel, a mis sur pied un site Internet et invitaient la population à faire parvenir une lettre type de dénonciation au président du comité olympique canadien.

Dans la même période, les médias québécois confirment l'existence d'une entente entre Hydro-Québec et Alcan signée en 2006 et reconduite avec Rio Tinto Alcan en 2007. Le Devoir en fera sa Une du 29 février 2012¹⁰. L'entente « secrète » offre des tarifs préférentiels à RTA pour l'hydroélectricité et surtout, prévoit une clause de rachat d'électricité – produite par RTA – en cas de conflit de travail. RTA pourrait aller chercher 175 millions de dollars à Hydro-Québec pendant la durée du conflit.¹¹ Cette même journée, le VP de RTA déclarait publiquement à Alma que le lock-out était sa meilleure décision en carrière.

Dans la deuxième moitié du conflit (tableau 4.1, section 2), d'avril à juillet, le syndicat continue sa mobilisation multiniveaux. Il entreprend une deuxième tournée internationale et le développement de l'alliance avec le syndicat britannique Unite. Ce dernier a introduit le syndicat au parti travailliste, au parlement britannique, aux divers groupes environnementaux critiquant déjà Rio Tinto en Angleterre.

⁹ IndustriALL : <http://www.industrialunion.org/fr/a-propos-de-nous>, consulté le 8 mars 2015.

¹⁰ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/343928/le-lockout-peut-liberer-rio-tinto-alcan-de-ses-devoirs>, consulté le 5 avril 2013.

¹¹ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/344620/rio-tinto-alcan-hausse-du-prix-de-l-aluminium-apres-le-lockout>, consulté le 5 avril 2013.

Le syndicat participe à une première rencontre au comité des actionnaires de Rio Tinto, à Londres. Il obtient une action pour s'inscrire officiellement à la rencontre. Les dirigeants refusent de prendre les questions du syndicat, la rencontre est infructueuse. Le syndicat participe à une deuxième rencontre en juin, en Australie. Il y a alors prise de parole du syndicat pour questionner les intentions de l'employeur de maintenir les travailleurs en lock-out. Contrairement, à la rencontre d'avril où le syndicat avait difficilement eu droit de parole, le syndicat constate un changement. Le président de Rio Tinto invite la vice-présidente de Rio-Tinto Alcan a rencontré les représentants à la fin de la rencontre. On tente de rétablir la communication.

En avril, le syndicat participe à la manifestation du Jour de la Terre à Montréal. Une délégation des Métallos et des travailleurs de la section locale 9490 était présente. On se rappellera que cette journée est soulignée chaque année, mais qu'elle avait pris une plus grosse ampleur pendant le Printemps étudiant.

En mai, des travailleurs en lock-out ont entrepris de traverser le Parc des Laurentides, d'Alma à Québec, pour aller déposer à l'Assemblée nationale une pétition contestant l'entente entre RTA et Hydro-Québec. Ils appelleront leur marche la Marche de l'Énergie.

En juin, le syndicat maintient la pression à tous les niveaux, par des manifestations au niveau local, par l'alimentation des appuis et des interventions politiques au niveau national et avec la campagne Hors du podium au niveau international.

Suivant la rencontre des actionnaires de juin, les parties s'entendent pour reprendre la négociation. Dans un endroit clos, à l'abri des médias, les parties conviennent d'une entente de principe. Le renouvellement de la convention collective et la fin du conflit ont lieu le 2 juillet 2012. Les Jeux Olympiques de Londres se sont déroulés du 27 juillet au 12 août 2012.

Tableau 4.1 Chronologie des événements durant le conflit de 2012

Section	Mois	Événements	Commentaires
1	Janvier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Début du conflit ▪ Idée d'une campagne stratégique internationale considérée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure de piquetage. Injonctions pour limiter le nombre de manifestants à 50 personnes devant le lieu de travail ▪ Mise en place du comité de coordination d'une mobilisation internationale
	Février	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Début de la tournée internationale ▪ Manifestations devant le siège social de Rio Tinto à Brisbane ▪ Manifestation devant la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain ▪ Préparation Campagne Hors du Podium ▪ Entente secrète sur le rachat d'hydroélectricité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utah, Californie, Australie, Nouvelle-Zélande ▪ Bâtir solidarité internationale et inviter alliés à Alma pour une manifestation le 31 mars 2012 : rencontres avec les LongShore Men de Californie et d'Australie, le Syndicat des travailleurs maritimes (Maritime Union of Australia), le Syndicat des travailleurs de l'Australie (Australia Workers Union) et les syndicats USW de Boron et de Salt Lake City ▪ Prise de parole lors d'une conférence nationale d'un regroupement de syndicats australiens et devant les délégués de Rio Tinto du CFMEU (Construction, forestry, mining and energy Union) ▪ Manifestations multiniveaux ciblant divers niveaux chez l'employeur ▪ Conflit sur la place publique au Québec avec sortie médiatique sur l'entente secrète sur l'hydroélectricité
	Mars	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nomination d'un conciliateur par le gouvernement, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ État de la négociation à chaque 3 mois. ▪ Le www.solidaritealma.org

		<p>retour à la table de négociation, sans dénouement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement d'un site Internet exclusif au conflit de travail. ▪ Manifestation du 31 mars ▪ Congrès de fusion de l'ICEM et la FIOM à Alma (IndustriAll) 	<p>sera déjà fermé lors que nous commencerons cette recherche.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présences à Alma : Le Syndicat des travailleurs australiens (AWU), le Syndicat des employés forestiers, de la construction, des mines et de l'énergie (CFMEU), le Syndicat national des travailleurs des mines, du métal, de l'acier et des travailleurs alliés de la république du Mexique (Los Mineros), le Syndicat maritime australien (MUA), le Syndicat national des mineuses et mineurs d'Afrique du Sud (NUM), la Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses (ICEM), la Fédération syndicale internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie (FIOM), le Congrès du travail du Canada (CTC), la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) et le Syndicat des Métallos et USW
2	Avril	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelle tournée internationale vers Londres ▪ Première rencontre au comité des actionnaires de Rio Tinto ▪ Lancement de la campagne Hors du 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alliance avec Unite, syndicat britannique ▪ La campagne des médailles connaît une grande popularité à l'internationale, mais rejoint moins la mobilisation locale. ▪ Interrelations entre la mobilisation étudiante, québécoise et syndicale pour

		Podium avec l'aide de Unite, aussi appelée la campagne des médailles <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande marche pour la Journée de la Terre, à Montréal 	le Jour de la Terre.
	Mai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marche de l'Énergie ▪ Manifestation devant les bureaux où se tenait la conférence de Sports Accords, à Québec ▪ Invitation à participer à l'émission <i>Tout le monde en parle</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marche entre Alma et Québec d'une centaine de lock-outés ▪ Sports Accords est un organisme en lien avec les Jeux Olympiques ▪ Le président local représente ses membres sur les ondes de Radio-Canada
	Juin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuite de la mobilisation ▪ Deuxième rencontre des actionnaires de Rio Tinto en Australie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ On ne relate pas d'activités de mobilisation précise. ▪ Succès de l'intervention syndicale à la rencontre des actionnaires de Rio Tinto.
	Juillet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blitz de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entente de principe

Les activités de mobilisation sont relancées avec vigueur suivant le déclenchement du conflit. Le tableau 4.1 reprend chronologiquement les événements durant le conflit. Au sein de la première section, nous constatons la construction de la mobilisation, alors que la deuxième section nous montre la capitalisation par le syndicat des activités des premiers mois en plus de l'ajout de nouvelles activités de mobilisation.

Le point culminant de la mobilisation internationale est la manifestation du mois de mars (section 1) qui devient l'intersection de la mobilisation multiniveaux, où le niveau international rejoint le niveau local. Après cette activité, le syndicat continue à construire sa mobilisation sur les éléments de la section 1 qui ont fait réagir l'employeur : intervention publique contre l'entente secrète, attaque à l'image avec la campagne des médailles, entretien des alliances et interventions aux rencontres des actionnaires pour rejoindre les personnes décisionnelles.

Le syndicat a bâti sa mobilisation de façon échelonnée en diversifiant ses activités et en multipliant les opportunités pour atteindre l'employeur. Par période de trois mois, la

mobilisation a connu un crescendo. De janvier à la manifestation de mars, le syndicat a construit la tournée internationale et solliciter des appuis. De fin mars à juillet, le syndicat a accentué la pression à l'aide de ses alliés et interpeler l'employeur pour un retour à la table de négociation se concluant par une entente de principe début juillet 2012.

La mobilisation et le conflit des Métallos contre RTA a soulevé l'intérêt public pour plusieurs raisons et à différents niveaux. La population et les syndicats du Québec ont été interpellés par l'entente secrète et la solidarité syndicale. Les syndicats de partout ont été sensibilisés au débat et aux impacts concernant les risques pour le mouvement syndical de l'utilisation à la hausse de la sous-traitance. Les syndicats à l'international ont réagi aux agissements de l'entreprise multinationale à titre de fournisseur des Jeux Olympiques versus la responsabilité éthique attendue. À travers la chronologie des événements, nous regarderons comment le syndicat a réellement réussi à atteindre les centres névralgiques de l'employeur.

4.3 Méthodologie

Cette section contient l'objectif de l'étude et les raisons pour lesquelles ce conflit suscite de l'intérêt. Nous y retrouverons également les détails concernant la cueillette de données, les entretiens et les forces et faiblesses de la recherche.

4.3.1 Objectif de l'étude et intérêts pour le conflit

Les changements que la mondialisation a apportés aux relations du travail ont affaibli les syndicats et ils ont tenté de se restructurer. L'objectif de cette étude est d'analyser le travail d'un syndicat ayant affronté ces changements. Le conflit de travail chez RTA à travers les différents indicateurs du pouvoir syndical et les impacts sur les centres de l'employeur permet cette analyse.

A) Objectif de l'étude

Les syndicats, qui ne sont pas arrivés à s'organiser autrement face aux entreprises multinationales voient une décroissance de leur rapport de force. Cette réalité n'affecte pas seulement les travailleurs, mais bien la communauté dans laquelle ils vivent et l'ensemble du rapport de force du mouvement syndical. Par contre, les outils sont disponibles et à porter de main pour que les syndicats se réorganisent et développent de nouvelles stratégies face aux entreprises multinationales. La littérature a permis d'établir des éléments qui favoriseront le travail syndical à l'international. Que ce soit au niveau de la structure ou des capacités du syndicat, il y a possibilité de faire autrement. Les campagnes stratégiques internationales semblent être une piste de renouveau syndical à explorer. Un syndicat en a fait l'expérience.

Nous tenterons de démontrer les effets d'une campagne stratégique internationale dans

un conflit au niveau local. Nous procéderons en étudiant les ressources et les aptitudes du syndicat dans sa préparation d'une négociation collective et d'un conflit de travail. Nous poursuivrons en analysant la campagne qu'il a développée. La collecte d'informations ayant été réalisée à partir, principalement, d'entrevues de représentants syndicaux, l'étude se concentrera sur le pouvoir syndical.

À travers les indicateurs des éléments étudiés, nous regarderons comment le syndicat a tenté d'influencer les différents centres de l'employeur. Il peut intervenir au niveau des sources de profits et de croissance, comme le veut le modèle traditionnel. Il peut aussi intervenir sur les décideurs et les relations-clés, ces derniers influenceront alors l'employeur dans ses sources de profits et de croissance. Le modèle mondialisé de relations du travail permet au syndicat d'interagir à plusieurs niveaux, s'ils en possèdent les moyens. C'est sur cette base que nous avons effectué la recherche sur le terrain et la rencontre des acteurs sélectionnés.

Les prochains chapitres reprendront l'ensemble des éléments discutés jusqu'à maintenant et nous tenterons alors de répondre aux hypothèses.

B) Intérêts pour le conflit

Le conflit de travail à Rio Tinto Alcan d'Alma s'insère dans une étude plus large effectuée par le *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT). Une matrice de recherche qui s'intéresse au phénomène de la mondialisation sur le marché du travail. L'étude reprend « cinq thèmes regroupant 27 projets distincts, dont certains renferment plusieurs contributions. Un sixième thème, transversal, recoupe horizontalement les cinq premiers et accorde une attention particulière aux ressources et aux aptitudes des acteurs qui interviennent sur le plan international... »¹². Repenser la représentation collective est un des thèmes dans lequel s'insère le conflit de travail d'Alma. Suivant le constat que le syndicalisme a ressenti des impacts négatifs et une forme de décroissance suite à la mondialisation, il est intéressant pour les chercheurs d'étudier comment le mouvement syndical tente de renaître.

Le syndicat en jeu nous offre la possibilité d'évaluer et d'analyser ses ressources et ses aptitudes. L'accessibilité des données primaires et secondaires est aussi un élément à considérer pour le choix du cas, dans les contraintes de ressources et de temps permises.

4.3.2 La cueillette d'informations

La recherche est basée uniquement sur les six mois qu'a duré le conflit de travail. Nous retournons plus ou moins un an précédent le début du conflit pour comprendre la préparation du syndicat à la négociation et à la mobilisation pour permettre de comprendre certaines de ses actions et réactions pendant le conflit.

¹² CRIMT : http://www.crimt.org/FR_CRIMT_Programme.html, consulté le 13 février 2016.

A) La recherche

La collecte de données est relativement simple puisqu'elle est basée sur la réalisation d'entrevues et la compilation d'une revue d'actualités. Ce conflit de travail a fait couler beaucoup d'encre. Nous avons tenté d'effectuer une revue de l'actualité exhaustive afin de découvrir les éléments qui ont suscité le plus d'intérêts de la part du monde journalistique.

L'identification des personnes à rencontrer pour tenir des entrevues a été facilitée par des contacts établis par le CRIMT avec les représentants du syndicat des Métallos. Une première rencontre nous a permis d'identifier les principaux acteurs du conflit et d'établir un calendrier de rencontres.

B) Les entretiens

Principalement sous forme d'entrevues en personne, la recherche nous mènera de Montréal à Québec jusqu'à Alma. Nous avons planifié rencontrer des représentants locaux, nationaux et internationaux ayant joué un rôle significatif dans le conflit de travail, avec comme objectif d'obtenir les informations pertinentes à l'analyse des trois éléments sélectionnés affectant le pouvoir syndical. Nous n'avons pas rencontré de représentants provenant du syndicat international finalement, bien que les représentants locaux et nationaux aient pu nous parler de leur participation aux activités internationales et nous permettre ainsi d'avoir accès à ce niveau. Aucun représentant de l'employeur n'a été sollicité.

La collecte de données nous a permis de rencontrer six personnes dont cinq représentants syndicaux et un journaliste ayant couvert le conflit. Afin de respecter la confidentialité des propos et des confidences, les représentants ne seront pas identifiés par leur nom, mais plutôt par leur niveau dans l'organisation, tel que regroupé au tableau 4.2. Chaque entrevue a duré environ deux heures. Les représentants syndicaux nous ont raconté le conflit, leur vision, leur rôle et leur analyse. Le journaliste nous a éclairés davantage sur les enjeux du marché de l'aluminium et les impacts locaux du conflit. Sa perception et sa connaissance de l'employeur nous a permis d'établir une distinction avec la vision syndicale.

Bien qu'une perspective patronale sur ce conflit ait été des plus intéressantes, il s'agit d'un choix de recherche de concentrer le travail sur une vision syndicale du conflit.

Tableau 4.2 Liste des entretiens

Entretiens	Niveau	Date	Lieu	Présences
1	Représentant syndical régional	4 juillet 2013	Montréal	Amélie Séguin
2	Représentant syndical national	12 juillet 2013	Montréal	Amélie Séguin Gregor Murray
3	Représentant syndical local	16 juillet 2013	Alma	Amélie Séguin
4	Journaliste	17 juillet 2013	Alma	Amélie Séguin
5	Représentant syndical régional	15 octobre 2013	Québec	Amélie Séguin
6	Représentant syndical national	21 janvier 2014	Montréal	Amélie Séguin Gregor Murray

Nous avons débuté la série d'entrevues avec la personne qui était porte-parole syndical à la table de négociation. Cette personne étant un permanent du syndicat, il nous a permis d'avoir une vision locale et nationale du conflit d'un même coup.

Nous avons rencontré le président de la section locale, mais il aurait été pertinent de rencontrer d'autres militants locaux. Ces derniers sont au cœur de la négociation collective qui se déroulait et de la mobilisation des membres autour de leurs enjeux. Le niveau local nous permet d'évaluer certains des indicateurs des aptitudes et des ressources du syndicat.

Du côté de la campagne stratégique internationale, nous voulions valider si un comité organisateur avait été mis sur pied et qui le composait. De cette façon, nous voulions tenir une autre série d'entrevues uniquement sur la planification et le déroulement de la campagne. Bien que certains représentants rencontrés aient fait partie du comité de la campagne, nous n'avons pu rencontrer les responsables des campagnes stratégiques chez les Métallos au niveau international.

Nous avons terminé les entrevues avec l'acteur ayant eu un rôle plus politique : le directeur québécois du syndicat. De cette façon, nous pensions obtenir une vision globale du conflit qui nous permettra de valider les vues des autres participants et de faire les liens correspondants.

4.3.3 Forces et faiblesses de la recherche

Force est de constater, en planifiant la recherche, qu'elle sera confrontée à certaines limites. L'étude du conflit de travail sélectionné se fait dans un cadre donné avec certaines contraintes connues. En effet, ne serait-ce que pour le temps et les ressources disponibles, certains choix se sont imposés.

L'accessibilité aux données primaires par la voix du syndicat, la grande couverture médiatique du conflit ainsi que la présence d'une campagne stratégique internationale sont des forces pour cette recherche. Avec les contraintes de temps, il était nécessaire de sélectionner un projet permettant une proximité du terrain et donc un accès plus facile aux acteurs. La couverture médiatique nous permet d'avoir un reflet des activités de mobilisation s'étant déroulées hors Québec et donc moins accessibles.

Certaines limites représentent des faiblesses. Par exemple, seulement des représentants syndicaux ont été rencontrés. Cette limite donne oriente la recherche. Nous cherchons à voir comment le syndicat s'organise face à une EMN, mais le portrait sera-t-il complet en ne regardant qu'un acteur? Rencontrer des représentants de l'employeur nous aurait permis sans doute de découvrir un autre côté de la médaille. Considérant la dynamique des relations du travail, nous avons présumé qu'il aurait été difficile d'accéder à la vision patronale du conflit. Nous avons donc choisi de nous imposer la limite d'un seul acteur.

Ce choix entraîne une autre limite. L'analyse des actions du syndicat sert à regarder sa capacité d'influence sur les centres névralgiques de l'employeur. Les hypothèses reprennent des éléments du pouvoir syndical face à une variable dépendante que sont les centres ciblés chez l'EMN. Il sera difficile d'obtenir des données primaires concernant ces derniers. Il faudra sans doute supposer les effets réels des actions syndicales en analysant les réactions de l'employeur.

Concernant les éléments du pouvoir syndical, nous avons aussi choisi de nous restreindre dans un cadre précis. Les auteurs définissent plusieurs types de pouvoir et ses constituantes. Nous avons arrêté notre choix sur trois éléments : ressources, aptitudes et campagne de mobilisation. D'autres éléments auraient pu être considérés. La décision de sélectionner ces trois éléments relève des discussions autour du renouveau syndical dans un marché mondialisé. L'étude de la campagne s'imposait de soit étant l'élément central au cœur de la mobilisation syndicale dans ce conflit face à une EMN.

La dernière hypothèse relate aussi une faiblesse de l'étude. Les contextes économique et politique, bien qu'étant importants, sont regardés comme des variables indépendantes. Le même conflit dans un autre contexte aurait pu se dérouler différemment. Il aurait été plus ardu d'établir le contexte comme variable intermédiaire et presque impossible d'évaluer les impacts réels de l'influence du syndicat dans d'autres circonstances que celles qui ont eu lieu. En considérant le conflit fixe dans son époque, les résultats seront intéressants, mais il sera difficile de transposer le cadre d'analyse dans un autre conflit sous les mêmes bases d'analyse. Les comparatifs ne seront pas possibles sous l'angle du contexte.

Chapitre 5 Variable dépendante : les centres névralgiques de l'entreprise multinationale

Les actions de mobilisation du syndicat servent principalement à cibler des éléments de l'organisation patronale pour y mettre de la pression et modifier le rapport de force. Dans notre modèle d'analyse (Chapitre 3), nous avons fait ressortir ces éléments : quatre centres chez l'employeur multinational en fonction du modèle de Juravich (2007).

Il s'agit de la première négociation avec Rio Tinto Alcan depuis l'achat d'Alcan par Rio Tinto en 2007. La convention collective précédente signée en 2006 arrivait à échéance le 31 décembre 2011 et prévoyait même un prolongement automatique jusqu'en 2015 dans le cas d'une expansion du site¹³. L'enjeu a été de taille pour le syndicat, d'autant plus que Rio Tinto avait une réputation d'un joueur très affirmé dans son approche aux relations du travail. À titre d'exemple, le syndicat des Métallos avait déjà négocié avec Rio Tinto dans les mines de la Côte-Nord, à Havre-St-Pierre. Un représentant syndical (Ent5) nous relate son expérience lors de deux conflits sur la Côte-Nord. « Il faut mettre plus de pression pour ramener l'employeur à la table. Pas besoin de te cacher qu'avec RTA, on fait affaire à une grosse EMN, la pression doit monter plus vite parce que tu as affaire à un gros joueur. » (Ent5). Un autre représentant nous mentionne qu'il « faut élargir le conflit, faire mal à leur image. Pour se faire c'est sur la place publique qu'il fallait le dénoncer et faire ça partout ailleurs. Il faut trouver les enjeux et les endroits pour mettre de la pression. Puis, la coordonner et la contrôler.» (Ent2). Le tableau 4.1 reprend la chronologie des événements de la mobilisation syndicale ayant servi à influencer l'employeur.

Bien que certaines données puissent toucher plus d'un centre, nous considérons indépendamment chacun des quatre centres décrits par Juravich (2007) : les sources de profits, le plan de croissance, les personnes décisionnelles et les relations-clés. Le présent chapitre reprend chacun des centres névralgiques de l'employeur que le syndicat a tenté d'atteindre afin d'amener l'employeur à mettre fin au lock-out. En utilisant les éléments de son pouvoir que sont les aptitudes, les ressources et les actions de mobilisation syndicales, le syndicat tente de renforcer son pouvoir sur l'employeur dans le conflit et la négociation collective.

5.1 Sources de profits

Les sources de profits représentent les sources de revenus de l'employeur, soit au niveau de sa production, c'est-à-dire la rentabilité de ses installations, soit au niveau de sa capacité de vente, réaliser un retour sur son investissement (Juravich, 2007). Nous avons

¹³ La Presse : <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-680557-les-employes-dalcan-a-alma-ratifient-leur-convention-collective.php> - consulté le 6 août 2015.

identifié trois indicateurs de la dimension des sources de profits chez RTA : la production d'aluminium et d'hydroélectricité, les ventes, et les coûts de production reliés au produit et aux conditions de travail des employés.

L'aluminium d'Alma est produit au centre de revêtement des cuves. Pendant le conflit, le centre de revêtement des cuves a été ralenti alors que le deux-tiers des opérations a cessé. Des cadres et des briseurs de grève ont maintenu la production du tiers des opérations. La requête syndicale à la Commission des relations du travail pour contester l'utilisation des briseurs de grève a été incluse dans le règlement du conflit, aucun jugement n'est intervenu. Le conflit affecte déjà la production de l'aluminium et donc le centre de profit principal pour l'employeur. Dans le respect de leur mobilisation sans grabuge, le syndicat n'a pas bloqué les rails de train acheminant du matériel à l'intérieur et hors de l'usine. Il n'y a pas eu de bris d'équipement ou de demande de boycott. La baisse de production de l'aluminium relève donc principalement du lock-out et représente un coût potentiel pour l'employeur.

L'employeur produit aussi de l'hydroélectricité. Au niveau des sources de profits, il est difficile d'évaluer les gains de vente de l'hydroélectricité. Rappelons qu'un contrat dévoilé par le journal *Le Devoir* dans le premier mois du conflit, indiquait que l'entreprise étatique Hydro-Québec devait acheter au prix du marché tout surplus d'électricité produit par RTA dans le cadre d'un conflit de travail¹⁴. Selon le discours du syndicat, l'employeur continuait ainsi à faire du profit simplement en faisant fonctionner à pleine production ses barrages hydroélectriques. Le journaliste rencontré nous confirme que la perception d'enrichissement était plus ou moins juste. « Tu ne peux pas prendre une usine de 1 milliard et la rentabiliser juste en vendant du courant. Oui la compagnie a perdu de l'argent. »(Ent4). Avec l'entente secrète, le syndicat via les médias, et les médias eux-mêmes, ont avancé que l'employeur s'enrichissait sur le dos des travailleurs. En effet, le rachat du surplus produit s'est effectué par Hydro-Québec. RTA continuait donc à faire fonctionner les barrages hydroélectriques à pleine capacité et revendait sa production à la société d'État. « Je peux te jurer qu'ici l'argent tombe du ciel. » avait dit l'employeur en parlant des barrages hydroélectriques (Ent1). Il n'est pas possible d'établir l'impact précis de pouvoir maintenir la production d'électricité pour la revendre au prix du marché, mais ce revenu a permis de limiter les pertes pour l'entreprise et de réduire, potentiellement, l'impact du conflit sur les profits.

Au niveau des ventes, l'usine d'Alma est une installation profitable pour RTA. La technologie est supérieure, l'alliage est reconnu et les barrages privés permettent une autogestion de l'électricité nécessaire à la production. Par contre, comme nous le verrons dans l'hypothèse traitant du contexte économique, à l'époque du conflit, le prix de l'aluminium était en baisse. Jacinthe Côté, une représentante de l'employeur, le confirme dans une présentation faite lors d'une conférence mondiale sur l'aluminium à Abu Dhabi

¹⁴ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/343928/le-lockout-peut-liberer-rio-tinto-alcan-de-ses-devoirs> - consulté le 6 août 2015.

en mai 2012 (pendant le conflit de travail à Alma) : « There is lingering uncertainty about the global economy and, from a short-term perspective, there have been better days for the global aluminium industry... Turning to inventory, global levels remain high. » Au niveau des stocks, l'employeur ne pouvait pas les écouler avec une marge de profit intéressante puisque le marché connaissait un ralentissement. Il avait intérêt à moins produire (Ent1/Ent3). Aucune information ne permet d'identifier si l'employeur a perdu des contrats ou n'a pas réussi à répondre à une commande déjà engagée. Avec la diminution de la production, les ventes ont diminué, l'employeur a dû subir une perte avec les stocks emmagasinés. Par contre, cet impact sur le centre de profit semble relever davantage du contexte du marché que du conflit de travail.

Un autre élément des sources de profits est la notion de coût de production. Le syndicat nous souligne le coût d'un potentiel redémarrage. L'usine a continué à fonctionner partiellement, mais un représentant local du syndicat nous a parlé des impacts de prolonger le conflit. Si l'employeur avait à fermer le centre de revêtement des cuves en totalité, le coût de redémarrage serait significatif. Les procédés chimiques présents et la capacité des machines nécessitent un roulement constant (Ent3). L'employeur serait plus à risque si le conflit perdurait, ce qui pourrait renforcer le pouvoir du syndicat en ce qui a trait au centre des profits.

Le syndicat peut avoir un impact sur le coût de production au niveau des conditions de travail. La masse salariale et les clauses monétaires d'une convention collective ont un impact direct sur le budget de l'entreprise. En maintenant une pression contre l'utilisation de sous-traitance par exemple, le syndicat exerce alors une pression sur les centres de l'employeur. Deux ans auparavant, l'employeur avait coupé des postes pour utiliser des sous-traitants. Cette fois-ci, l'employeur souhaitait obtenir pour chaque départ à la retraite, un transfert des tâches vers un sous-traitant. Au niveau des travailleurs de l'entretien et des emplois de services, l'employeur souhaitait la suppression de 189 emplois (Ent3). Pour les travailleurs au niveau des procédés chimiques, on parlait d'environ 300 emplois. L'employeur voulait pouvoir diminuer ses coûts de production à travers la gestion de la masse salariale. Le salaire d'un sous-traitant est moitié moins élevé que le salaire d'un travailleur syndiqué. La sous-traitance - le litige au cœur du conflit - mettait en relief l'importance de cet enjeu. L'employeur voulait mettre en place un modèle de production à moindre coût tandis que le syndicat cherchait à défendre les emplois de qualité et l'intégrité de son unité de négociation.

Outre le débat de la sous-traitance, peu d'éléments monétaires étaient en jeu dans la négociation de 2011-2012. Les salaires sont négociés dans une lettre d'entente reconduite depuis quelques négociations déjà et les augmentations salariales sont automatiquement faites en fonction du marché de l'aluminium. « D'ailleurs depuis 1998, on ne négocie plus les salaires, il y a un processus d'évaluation en fonction de ce qui se donne dans l'industrie. » (Ent3). Le syndicat nous a donc confirmé qu'« habituellement, côté salarial, ils règlent, ce n'est pas là que ça accroche. C'est plus sur la gestion de l'entreprise et les coûts de production. » (Ent3). La stratégie du syndicat pour influencer

l'employeur ne se jouait pas au niveau des clauses monétaires de convention collective, mais davantage sur celles qui avaient trait à la portée de la sous-traitance. Il est à noter que l'employeur économisait les salaires pendant le conflit. Un coût de règlement hâtif serait peu attrayant pour l'employeur.

La production, les ventes et les coûts de production sont les indicateurs importants pour la dimension des sources de profits. Le syndicat a un intérêt à mettre de la pression sur les sources de profits si cette stratégie lui permet d'obtenir un règlement plus rapide du conflit ou un règlement à son avantage. La production, les ventes ou les coûts de production ne permettaient au syndicat d'influencer l'employeur au point où il le forçait à revenir à la table de négociation. La production était au ralentie, les ventes aussi, mais avec le marché en baisse et l'hydroélectricité dans sa poche, l'entreprise pouvait vivre quelques mois de conflit sans trop affecter sa marge de profits. La seule ombre au tableau à propos des sources de profits avait trait à un conflit dont la durée trop longue impliquerait des coûts de redémarrage jugés prohibitifs. Les entrevues avec des interlocuteurs divers indiquaient que tous envisageaient un conflit de longue haleine pouvant perdurer aussi longtemps que le prix de l'aluminium ne serait pas en hausse. Outre la question hypothétique d'un redémarrage possible des opérations, l'employeur semblait peu vulnérable sur le plan des sources de profits.

5.2 Plan de croissance

Le plan de croissance représente la planification stratégique de l'employeur ou sa façon de se vendre à de potentiels investisseurs et actionnaires (Juravich, 2007). Qu'il s'agisse des projets de développement ou de réorganisation, l'EMN se compare sur les marchés et prend des décisions d'affaire pour faire avancer ses différentes filiales. Nous avons identifié trois indicateurs de la dimension du plan de croissance : les projets de développement, les plans de réorganisation et la comparaison avec le marché.

La possible construction d'Alma 2, une toute nouvelle usine, faisait partie des plans de développement. Au niveau des procédés chimiques, l'aluminium produit à Alma est de type AP40, l'usine d'Alma était jusqu'à récemment (2015) la seule à produire ce type d'alliage. Nous le retrouvons, entre autres, dans une nouvelle génération de camions de la marque Ford¹⁵. Le développement d'Alma 2 devait se faire sur un plateau d'argent, nous indique le journaliste (Ent4). Le syndicat nous a dit que la négociation de 2005 s'était réglée avec des promesses d'investissements qui ne se sont jamais concrétisés, quoiqu'il faut comprendre que la crise financière s'est interposée, tout comme l'achat d'Alcan par Rio Tinto et les problèmes d'endettement qui se sont intensifiés avec la chute des prix des métaux sur les marchés mondiaux.

RTA veut prendre de l'expansion, mais l'acquisition d'Alcan a été faite à haut prix et il doit

¹⁵ Car and Driver : <http://www.caranddriver.com/ford/f-150>, consulté le 6 août 2015.

absorber les coûts. Il faut aussi soulever, comme discuté avec le journaliste, que le créneau de Rio Tinto, au moment de l'achat d'Alcan, n'était pas l'aluminium. Les analystes du monde des affaires ont soulevé que Rio Tinto a payé cher son acquisition d'Alcan et que les résultats financiers n'étaient pas forcément au rendez-vous. Pour Rio Tinto, l'achat d'Alcan ne s'est pas encore révélé être profitable au moment du conflit. Les dirigeants doivent renverser la vapeur et s'assurer que l'usine d'Alma demeure en tête de file pour la production d'alliage spécifique. En entrevue, on nous parle d'Alma 2 comme étant encore sur la table à dessin. L'hydroélectricité est aussi présente dans le plan de croissance car les besoins énergétiques dépasseraient la capacité de production privée de RTA. L'EMN bénéficie d'une entente avec le gouvernement pour l'hydroélectricité qui sera éventuellement l'objet d'une renégociation à laquelle les gestionnaires locaux doivent demeurer sensibles.

Si RTA veut mettre de l'avant ce projet ou toute autre idée d'agrandissement, la gestion des coûts devra se faire avec le partenaire syndical. La vision pour une réorganisation des emplois syndiqués soulève la colère du syndicat. La réorganisation des emplois est une façon pour RTA de récupérer de l'argent pour la réinvestir autrement. La vision de l'employeur concernant la sous-traitance affecte le centre de profit, mais le plan de croissance également. Les coûts de la masse salariale sont ciblés par l'employeur. L'analyse d'un des représentants syndicaux est à l'effet qu'ils font face à un modèle précis que l'employeur souhaite implanter dans toutes ses usines (Ent3). Concernant la sous-traitance, le syndicat nous mentionne que « de négo en négo on essayait d'améliorer la clause de l'entretien, mais on savait déjà qu'une convention est restrictive pour le droit de gérance, on n'a même pas été capable de lever un grief sur les 69 gars aux opérations. C'est ce qui a été fait à Arvida [*un autre site de production dans la région*] avec des clauses semblables aux nôtres, c'est un modèle d'affaire. » (Ent3) L'employeur veut réduire ses coûts en diminuant le nombre de salariés à haut salaire et avec des conditions de travail plus élevées, c'est-à-dire, les emplois syndiqués. Avec une gestion de la masse salariale plus malléable, l'employeur peut aller réduire ses coûts de production et se dégage alors pour lui une marge de manœuvre pour son plan de croissance.

Sur les marchés, RTA est en bonne position, mais avec le prix de l'aluminium en baisse, le plan de croissance est à découvert. En entrevue, on apprend qu'un autre type d'alliage, AP60, fait partie des projets (Ent4). Nous retrouvons également cette information dans la présentation de l'employeur : « In Quebec, Phase One of our AP60 smelter project is in full construction mode... AP60 will deliver a \$60-to-\$90 full economic cost advantage per tonne... » (Côté, 2012) RTA est en compétition avec des usines au Moyen-Orient qui produisent de l'aluminium financé à même le marché pétrolier et de gaz naturel. « With its smelters mostly powered by natural gas, the Middle East also enjoys a carbone mission intensity advantage over many other aluminum-producing regions... The challenge will be to continue providing energy at competitive rates. » (Côté, 2012) Cet avantage financier pour ses compétiteurs exerce une pression sur les dirigeants de RTA. Le plan de croissance doit répondre aux mandats des actionnaires. De plus, l'entreprise a besoin de l'hydroélectricité à rabais pour l'aider à financer sa production. De cette façon, il peut

rester compétitif face à ses concurrents qui ont accès aux richesses du pétrole pour financer leur usine d'aluminium.

Le plan de croissance regroupe les projets de développement, les réorganisations et une comparaison avec le marché. Plusieurs éléments de cette dimension rendent l'employeur vulnérable à la pression du syndicat. Les projets de développement, autant pour Alma 2 que pour l'entente concernant l'hydroélectricité, met à découvert le plan de l'entreprise. Le développement d'une entreprise multinationale est sujet aux commentaires et influences des acteurs de l'environnement. Le syndicat voit ici des possibilités d'intervenir sur les projets de développement d'Alma 2 parce que l'entreprise a besoin de main-d'œuvre qualifiée. Au niveau de la réorganisation interne, l'employeur est davantage en position de faiblesse. Il s'agit d'une opportunité pour le syndicat de renforcer son pouvoir sur l'entreprise. Il peut aussi avoir une influence sur les plans de réorganisation en utilisant la négociation collective pour ralentir l'employeur. Au niveau du marché du travail, l'employeur se sent peut-être plus protégé des actions locales. Il s'agit du défi pour le syndicat de traverser le mur international qui regroupe les activités de l'entreprise. L'usine d'Alma est en bonne position sur le marché, ce qui peut être à l'avantage du syndicat parce qu'il y a peu de menace à la fermeture d'un investissement si important dont la production est en demande. Au niveau du plan de croissance, l'entreprise manifeste une certaine vulnérabilité que nous verrons davantage dans les relations clés, mais l'entreprise peut aussi brandir les possibilités d'expansion future comme menace à l'avenir de nouveaux emplois.

5.3 Décideurs

Le troisième centre de coût est celui des décideurs de l'entreprise. Les décideurs ou les personnes-décisionnelles de l'EMN représentent habituellement celles qui élaborent le plan de croissance, qui sont à la tête de l'entreprise et jouent un rôle au niveau de la prise de décision (Juravich, 2007). Le syndicat doit identifier de qui il s'agit ainsi que l'organigramme hiérarchique. De plus, les rôles et responsabilités des dirigeants ainsi que les liens de pouvoir et de tensions entre les différents niveaux de l'entreprise complètent une bonne compréhension de ce centre de coût.

Bien que le syndicat nous ait parlé de l'employeur, il n'est pas possible d'établir clairement les personnes décisionnelles de Rio Tinto Alcan. En effet, la structure organisationnelle officielle, bien que disponible, ne permet pas d'identifier la hiérarchie de prise de décision lors du conflit. Est-ce que les têtes dirigeantes de Londres, le siège social de l'entreprise, tiraient les rênes ou avaient-elles déléguées des mandats à des représentants locaux? Sans pouvoir confirmer d'où venait précisément les mandats, des acteurs clés se sont dégageés de l'histoire du conflit. La structure de l'entreprise permet à l'employeur de camoufler les vrais joueurs et d'ainsi les protéger de la pression.

Certains représentants patronaux sont tout de même ciblés et nous avons tenté d'établir

leur rôle avec le syndicat. D'abord, le syndicat a identifié les personnes du comité de négociation patronale. D'agentes aux ressources humaines à cadres intermédiaires, le syndicat nous indique que personne n'est décisionnel sur ce comité et qu'il est surpris de ne pas y trouver des directeurs d'usine. Ces derniers seraient davantage informés pour pouvoir parler de la réalité de l'usine. Pour le syndicat, il est évident que le mandat de ses vis-à-vis à la table de négociation est de dire non à toute demande (Ent1). S'il s'agit ici d'un mandat clair, personne ne peut identifier de qui il provient. Cette situation est un irritant pour le syndicat et joue en la faveur de l'employeur en ce qu'il maintient un contrôle sur la négociation.

Certains gestionnaires provenaient de l'ancienne usine d'Alcan, alors que d'autres sont arrivés de diverses installations de Rio Tinto. « Ils reçoivent des lignes de conduite de leur mandants, des lignes maitresses, mais ne gèrent pas l'aluminium comme ils gèrent le métal. » (Ent1). Le syndicat fait deux constats : pour la branche de Rio Tinto, tout est concentré à Londres et les ressources humaines semblent être gérées en silo contrairement aux départements des opérations (Ent1). Le syndicat peut établir une culture de travail différente entre l'ancienne équipe patronale d'Alcan et les dirigeants provenant de Rio Tinto. Comme il s'agit de la première négociation avec le nouvel employeur, les parties apprennent encore à se connaître et l'impact de la nouvelle organisation patronale est difficile à établir.

Quatre représentants de l'employeur semblent avoir joué un rôle particulier dans le conflit : Tom Albanese, le président-directeur-général de Rio Tinto à l'époque, qui était aussi l'ancien directeur d'usine de Salt Lake City (campagne des médailles); Jacinthe Côté, chef de la direction chez Rio Tinto Alcan provenant d'Alcan; Etienne Jacques, chef des opérations pour le métal primaire de la division Amériques du Nord de Rio Tinto Alcan; Gilles Dolbec, directeur des ressources humaines pour la même division.

Tom Albanese et le syndicat se sont croisés à quelques reprises. Lors d'une rencontre intersyndicale avec RTA au Manoir (bureau de RTA au Saguenay-Lac-St-Jean), où Albanese a fait l'éloge des usines de la région, le syndicat avait perçu l'importance que représentait leur usine dans la réussite ou l'échec de l'acquisition d'Alcan par Rio Tinto. Lors des deux rencontres des actionnaires à Londres et en Australie, Tom Albanese, à la tête de la rencontre, avait d'abord ignoré les représentants syndicaux présents (Ent2), puis insisté pour qu'ils soient rencontrés par la chef de direction de RTA la deuxième fois, près de six mois après le début du conflit (Ent1). Tom Albanese est sans contredit un décideur, tel que décrit par Jurivach (2007). Bien que peu physiquement présent à Alma pendant le conflit, son rôle dans l'entreprise indique au syndicat qu'il s'agit d'une personne à cibler pour mettre de la pression. Le fait que le PDG de RTA était ancien président de l'usine où le métal pour les médailles olympiques était produit, ne faisait que renforcer la pertinence d'utiliser cette campagne comme moyen de pression. Tom Albanese s'est fait montrer la porte suite au rapport de dépréciation de la valeur de RTA. Tom Albanese avait recommandé l'achat, il était alors PDG de la sixième plus grosse entreprise de la planète (Ent3).

Jacinthe Côté, bien que chef de la direction de RTA, si elle a joué un rôle dans le conflit, il en était un effacé et peu présent. Le syndicat mentionne peu sa présence ou ses propos. Une manifestation s'est tenue alors qu'elle donnait une conférence à la chambre de commerce du Montréal métropolitain. Par contre, elle est sans contredit un décideur. Tout juste avant la fin du conflit, c'est avec elle que le syndicat a négocié de revenir à la table et de tenir un blitz de négociation. Elle lui a mentionné que le conflit, pour l'employeur, fonctionnait en période de trois mois, sans règlement en juin, les parties ne se reverraient qu'à la fin de l'été 2012. Elle a été mandatée par Tom Albanese pour rencontrer le syndicat suivant leur intervention à la rencontre des actionnaires de juin en Australie.

Etienne Jacques, chef des opérations, a joué un rôle très médiatique dans le conflit. Rapidement, il a pris la place de la porte-parole des relations publiques de l'employeur et faisait contrepoids aux représentants syndicaux locaux. Le mandat décisionnel qu'il pouvait avoir dans le conflit ou dans la négociation est flou, mais comme responsable des relations avec les médias, il a tenu la ligne patronale jusqu'à la toute fin, mentionnant même que la décision de faire le lock-out était la plus belle décision de sa vie (Ent3, Ent1). Cette déclaration avait soulevé la fureur du syndicat. Etienne Jacques ne participera pas au blitz final menant à l'entente de principe. Le journal *Le Quotidien* avait fait un sondage de popularité où le représentant syndical et le représentant de l'employeur était arrivé ex-æquo. L'analyse journaliste (Ent4) soulevait qu'avec la faible ferveur syndical général, ça relevait de l'exploit pour le représentant syndical d'atteindre ce résultat.

Gilles Dolbec était le vis-à-vis du permanent syndical. C'est Dolbec qui confirmera la mise en lock-out des travailleurs. Par contre, à la table de négociation, il n'arrivera que pour le blitz final. En effet, chacune des parties s'adjoindra un autre joueur. Selon le syndicat (Ent1), Gilles Dolbec avait un mandat, mais un mandat très serré, ce qui le força à retourner valider auprès de personnes hiérarchiquement plus décisionnelles, non-identifiées. Gilles Dolbec a confirmé au syndicat avoir été pris par surprise et poussé à déclencher le lock-out. L'employeur s'attendait possiblement à ce que le syndicat fasse la grève et/ou du grabuge. L'employeur retransché dans son coin alors que le syndicat n'a pas réagi selon ses attentes s'est retrouvé en mode réactif (Ent1).

Il est difficile d'établir les liens entre ces quatre acteurs. Il semble que l'employeur ait délégué des représentants pour discuter avec le syndicat sans pour autant leur donner de mandat décisionnel. Le lien de confiance a été maintenu avec certains représentants patronaux alors qu'il a été totalement brisé avec d'autres. Gilles Dolbec a été appelé en renfort à la table de négociation, alors qu'il n'y était pas au départ. Etienne Jacques a été écarté de toute discussion avec le syndicat. En identifiant quatre personnes décisionnelles, le syndicat pouvait développer une stratégie pour leur mettre de la pression, comme ce serait fait avec un PDG dans le modèle classique de relations du travail. Cette fois-ci, l'employeur n'ayant jamais clarifié aux syndicats les mandats et les porteurs de dossier, l'employeur arrivait à se soustraire aux attaques syndicales en se

camouflant dans la mouvance de sa structure.

Au niveau des rôles, on constate un chevauchement. Etienne Jacques n'aurait pas dû être porte-parole pour l'employeur dans les médias, une entreprise de cette grosseur possède son propre service des communications. Il s'est pourtant retrouvé en vis-à-vis avec le représentant syndical porte-parole. En réaction aux échanges médiatiques du syndicat, le cadre décisionnel de l'entreprise semble avoir éclaté. L'employeur semble avoir été en réaction plutôt que proactif dans sa gestion du conflit. Malgré la capacité de l'employeur d'utiliser une structure malléable pour éviter que soit identifié ses personnes décisionnelles, l'employeur semble avoir été pris par surprise par les actions du syndicat.

Des tensions semblent évidentes entre certains acteurs patronaux. Jacinthe Côté, en charge de la division de RTA se fait interpeler par le grand patron de Rio Tinto, Tom Albanese, dans une rencontre d'actionnaires où elle n'a pas le droit de parole. Le syndicat dénote lui-même cet événement comme un moment tournant dans le conflit. Le malaise de cette intervention a été palpable (Ent1). Madame Côté s'est exécutée et a rencontré le syndicat. La pression mise sur le haut dirigeant semble avoir porté fruit, alors que ce dernier a délégué une consigne touchant au conflit où on ne l'avait pas vu intervenir encore auprès des gestionnaires locaux. Le syndicat doit rester sensible aux interactions entre les représentants de l'employeur pendant le conflit puisqu'il est fort probable qu'une évolution s'en dégagera et qu'il faudra capitaliser sur ces tensions.

Les décideurs, leurs rôles, les liens entre eux ainsi que la notion de pouvoir et de tension entre les dirigeants définissent la dimension des personnes décisionnelles. A priori, une organisation de la taille d'une EMN possède des ressources élargies et les dirigeants de RTA à Alma en ont bénéficiées. L'utilisation qu'ils en ont faite est par contre remise en question. Le cadre décisionnel de l'employeur semble en avoir été secoué. Le centre de coût des personnes décisionnelles est modifié dans le modèle de Juravich (2007) en comparaison avec le modèle classique. Plus complexe, l'organigramme de l'EMN ressemble davantage à une toile d'araignée. En période de paix industrielle, le syndicat doit tenter de cibler qui sont les personnes ayant les réels mandats. À tort, dans le feu de l'action, il pourrait perdre beaucoup d'énergie à mettre de la pression sur la mauvaise personne. Bien que seulement quatre personnes décisionnelles aient été identifiées chez l'acteur patronal, ce dernier semble avoir été vulnérable aux attaques du syndicat face aux décideurs en raison des tensions possibles entre gestionnaires locaux et gestionnaires à des niveaux supérieurs de l'EMN.

5.4 Relations-clés

Les relations-clés sont des liens qu'entretiennent l'EMN avec ses clients, fournisseurs, investisseurs et ses actionnaires. Une relation peut être établie avec n'importe quel partenaire temporaire ou de longue date. Des liens sur lesquels le syndicat peut mettre de la pression pour avoir un impact sur les actions de l'employeur (Juravich, 2007). Dans

son environnement externe, l'entreprise établie des relations avec la communauté, puis avec les différents gouvernements, locaux et internationaux.

Les trois premières relations-clés - les clients, les fournisseurs et les investisseurs - ne sont pas identifiées clairement par le syndicat. Ce sont des relations qui sont connues du syndicat au quotidien puisqu'elles sont toutes en lien avec la production. Elles ont subi les impacts du conflit en étant affectées par le ralentissement des activités de l'entreprise.

Les clients de RTA sont ceux qui se procurent l'aluminium. En conflit, l'entreprise a plus de pression pour répondre aux commandes et respecter les contrats de livraison. L'usine ne roule pas à plein régime, en même temps, il semble mieux pour l'entreprise d'écouler son stock actuel étant donné un prix à la baisse sur les marchés. Aucune information ne nous permet de conclure que RTA a perdu des clients pendant le conflit ou de quelle façon la relation avec la clientèle a été affectée.

Au niveau des fournisseurs, beaucoup d'entre eux proviennent de la région. Nous retrouvons cet acteur au sein de la communauté locale. Ils ont été touchés dans la relation d'affaire, mais aussi dans les valeurs reliées à la collectivité locale. Le syndicat défendait des emplois de qualité pour la région, interpellant ainsi tout acteur susceptible d'être touché par l'avenir des emplois à Alma. Il ne s'agissait pas seulement de maintenir un lien d'affaire avec RTA, mais de respecter la volonté locale des commerçants. Certains étaient en accord, d'autres en désaccord avec la nature du conflit. Les fournisseurs étaient pris entre l'arbre et l'écorce, entre l'employeur et le syndicat.

Les investisseurs potentiels pour l'usine d'Alma n'ont pas été identifiés. Le gouvernement souhaitait procéder à une annonce pour un investissement à l'usine RTA de Bécancour. Cet investissement aurait été repoussé. Pour le gouvernement, favoriser ainsi l'entreprise, en plein conflit, était politiquement risqué. Le syndicat nous confirme que le gouvernement ressentait une pression en lien avec cet investissement précis et souhaitait un règlement rapide du conflit (Ent1). Pour le syndicat, il s'agissait un point de pression à exploiter. Au-delà de cet exemple, aucune information n'a été collectée pour cette relation-clé.

Pour les actionnaires, on les retrouve au centre des pressions du syndicat. Le syndicat se procure une action afin de pouvoir assister aux rencontres des actionnaires et faire valoir qu'il est inacceptable de maintenir des travailleurs en lock-out. RTA étant une compagnie en bourse, la volonté des actionnaires guide le conseil d'administration. Il est impossible pour l'entreprise d'ignorer l'insatisfaction des gestionnaires d'être ainsi pointer du doigt par le syndicat. Si les rencontres des actionnaires ont permis des échanges face à face, il ne faut pas oublier que chaque dénonciation ou action pouvant affecter les sources de profits ou le plan de croissance touchaient aussi directement les actionnaires. L'employeur est vulnérable face à ses actionnaires.

Au niveau local, toute la population a été interpellée. La communauté d'Alma a été

sollicitée à maintes reprises, sur plusieurs plans. Les travailleurs de RTA représentent une clientèle importante pour le commerce local parce qu'ils sont considérés une clientèle à haut revenu et donc ayant un plus grand potentiel de consommer les produits locaux. Les représentants syndicaux et les travailleurs ont rencontré la population dans les épiceries et les événements locaux. Principalement, ils sollicitaient leurs appuis et s'assuraient que les enjeux du conflit étaient connus et compris. Les interventions médiatiques, autant du syndicat que de l'employeur, étaient adressées aux auditeurs dans leur cuisine pour aller chercher l'appui populaire. La population est une relation-clé en faveur de l'entreprise puisque cette dernière offre beaucoup d'emplois dans la région, mais la population est aussi une relation-clé pour le syndicat. Chaque acteur tente de l'influencer.

Au niveau régional, la population du Québec en appui aux syndiqués mettaient de la pression sur RTA pour régler le conflit, pour renoncer à l'entente secrète. Cette dernière a été beaucoup utilisée pour faire réagir la communauté québécoise. Les groupes de pression provenaient principalement du milieu syndical, bien que l'entente secrète ait aussi fait intervenir le public. La population du Québec est une relation-clé pour l'entreprise puisqu'elle peut influencer les investissements gouvernementaux entre autres. L'entreprise possède également des usines ailleurs au Québec.

Au niveau international, le syndicat sollicitait les autres syndicats de RTA qui ont une relation avec leur employeur, qui à leur tour entameront une ronde de négociation dans les prochains mois. Les syndicats de Londres, d'Australie et des États-Unis ont rencontré le syndicat et partagé leur connaissance de l'EMN. Des communautés en Afrique ont aussi été rencontrées, dans des pays où Rio Tinto avait exploité des ressources naturelles. Les alliances du syndicat à l'international ont permis de rejoindre un bon nombre des relations-clés de l'employeur. La communauté a été un acteur de premier plan. L'entreprise était vulnérable face aux relations-clés des communautés, à tous les niveaux.

Le gouvernement du Québec a ressenti la pression du conflit de travail avec plusieurs actions du syndicat. La contestation de l'entente secrète, les manifestations, les pétitions, les pertes de revenus de l'EMN et les impacts sur les commerçants et l'économie locale, les annonces d'investissements (à l'usine de Bécancour de Rio Tinto ou celles du Plan Nord pendant la même période, par exemple), la pression des dirigeants de la FTQ, en support au syndicat des Métallos sont tous des exemples de pression visant le gouvernement du Québec. La relation contractuelle qui unit RTA et le gouvernement a bien servi aux revendications syndicales. Cette relation-clé est particulière en ce sens que le gouvernement a un double intérêt. Rappelons-nous, tel que mentionné au chapitre un, que dans le modèle pluraliste, l'État est appelé à jouer un rôle neutre pour favoriser un sain rapport de force entre les parties. En réalité, la neutralité de l'État est remise en question. Les deux acteurs le sollicitent. Le gouvernement souhaite maintenir des emplois dans la région et veut offrir les conditions gagnantes pour que l'entreprise maintienne ses opérations. D'un autre côté, le gouvernement veut calmer la grogne populaire entourant le conflit et cette entente le place dans une position délicate. Il est signataire de l'entente secrète à qui on reproche de déséquilibrer le rapport de force.

L'entente secrète a été reprise par plusieurs médias comme étant odieuse pour notre système de relations du travail.¹⁶ Le gouvernement, avec son premier ministre en tête, était interpellé pour intervenir. Le ministère du travail a fourni un conciliateur, le ministère des ressources naturelles a plaidé pour l'importance de l'usine d'Alma pour la région. Le conflit a occupé la sphère politique. Une EMN au Québec entretient d'étroits liens avec cette sphère, pour son rayonnement comme pour son développement. Cette relation fragilise l'entreprise en conflit et a le pouvoir d'affecté les sources de profits et le plan de croissance. L'entreprise reconnaît avoir besoin du gouvernement pour avoir accès à l'hydroélectricité à rabais et pour obtenir du financement public.

Au niveau international, le gouvernement londonien a ressenti une pression similaire avec les mobilisations du syndicat Unite en appui à la cause des travailleurs d'Alma. Ce syndicat est un allié des United SteelWorkers. Les manifestations devant le parlement, la participation aux séances de l'assemblée, les pressions politiques dans les médias ou dans des rencontres à huis clos, la campagne des médailles visant les Jeux Olympiques se déroulant ce même été à Londres sont des exemples de mobilisation internationale. Le siège social de Rio Tinto est à Londres. Une de rencontre des actionnaires où le syndicat est intervenu s'est également déroulée dans cette ville. Même si le conflit se déroule à Alma, au Québec, le gouvernement londonien a été tout aussi ciblé que celui du Québec pour intervenir auprès des têtes dirigeantes de l'entreprise. La relation d'affaires qu'unis Rio Tinto et le gouvernement de Londres permettait au syndicat de cibler ce centre névralgique également.

La pression sur le comité internationale olympique (CIO) par la campagne des médailles et les contestations d'utiliser RTA comme fournisseur de médailles olympiques, lie le CIO avec le conflit et internationalise ainsi un conflit local par l'intermédiaire d'une relation-clé qui ne figurait pas normalement dans un tel conflit. RTA est une multinationale reconnue qui a été sélectionnée comme client des Jeux Olympiques. Par contre, à l'aube du début des Jeux en 2012, avec le travail colossale et la planification que demande ce type d'événements, il est facile d'imaginer que le CIO et la ville de Londres n'appréciaient guère la médiatisation internationale du conflit d'Alma. Le CIO en souhaitant utiliser le métal produit par Rio Tinto ne souhaitait certainement pas jeter une ombre au tableau des olympiades. Pourtant, le syndicat a utilisé cette relation d'affaires pour pointer du doigt le manque de *fairplay* de l'entreprise. Cette dernière a dû se justifier à ce partenaire, fragilisant le lien de confiance de cette relation.

Aux États-Unis ou en Australie, partout sur la planète, le syndicat interpellait ces relations-clés et les sensibilisait au conflit. En début de conflit, le syndicat ne détenait pas toute l'information concernant les relations-clés de l'employeur, chaque étape du conflit lui a permis d'accroître ses connaissances sur cette dimension. Au fil de ses rencontres avec différents acteurs, le syndicat réalisait les liens unissant ces derniers à RTA et pouvait alors

¹⁶ Le Huffington Post : http://quebec.huffingtonpost.ca/2012/08/30/rio-tinto-alcan-peut-vend_n_1844822.html, consulté le 18 octobre 2015.

développer une stratégie pour tenter d'affecter la relation. L'EMN possède beaucoup de relations-clés qui peuvent être affectées par le conflit. Toucher ainsi une relation-clé, rend aussi vulnérable les autres centres de l'employeur si la relation y est reliée. Le centre de coût des relations-clés est vaste, mais semble aussi celui où le syndicat peut avoir le plus d'influence. C'est également à l'intérieur de ce centre de coût qu'un élément primordial se détache. L'image de l'entreprise a été centrale dans la stratégie syndicale. Pour affecter l'entreprise, le syndicat a sollicité toutes les relations-clés à sa portée pour démontrer les facettes sombres de l'employeur. L'entente secrète, le lock-out, l'exploitation des ressources sans tenir compte de l'environnement ou des communautés, la mauvaise foi en relations du travail, tous des exemples que le syndicat utilisait pour aller chercher l'appui des relations-clés de l'employeur. Les attaques à l'image de RTA ont été nombreuses. L'image était un atout principal de l'employeur au sein de la communauté locale, il est l'employeur de la région. Ce n'est pas étranger au fait que le syndicat s'y est aussi féroce ment attaqué. La guerre d'image entre les deux protagonistes a été propulsée au-delà des enjeux de la négociation par la ferveur médiatique qui a entouré le conflit.

Les clients, fournisseurs, investisseurs, actionnaires, la communauté, les gouvernements et autres partenaires d'affaire tel le CIO représentent la dimension des relations-clés. Plus l'entreprise a de relations, plus le syndicat peut tenter de les influencer pour atteindre l'employeur. Aucune relation n'a été mise de côté dans la stratégie syndicale, l'employeur devait tenter de se protéger sur tous les flancs. Les relations-clés sont une dimension importante à l'ère des conflits 2.0 sur un marché mondial. L'accessibilité à ses relations prend de l'expansion proportionnellement à la croissance de l'entreprise. Plus l'entreprise grossit, plus elle aura de relations sur lesquelles le syndicat peut tenter de mettre de la pression. L'entreprise s'en trouvera alors plus fragilisée.

Tableau 5.1 Analyse des quatre dimensions des centres névralgiques de RTA dans le conflit

Dimensions	Indicateurs RTA	Effets sur l'entreprise multinationale	Effet global
Sources de profits	<p>Sources de revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production d'aluminium en usine diminuée • Pleine production hydroélectrique maintenue • Ventes en baisse reliées à la diminution de production <p>Dépenses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surplus de stocks • Coûts d'un potentiel redémarrage complet du centre de cuves • Sous-traitance vs masse salariale • Épargner coûts des salaires pendant le conflit. 	<p>Sources de revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexte économique favorise une production au ralenti • Revente des surplus d'électricité à Hydro-Québec • Éviter surplus si production à pleine capacité <p>➤ L'employeur ne fait pas d'argent, mais l'hydroélectricité évite de subir de trop grosses pertes.</p> <p>Dépenses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baisse de la valeur marchande et coûts d'entreposage, gestion des stocks • Coût de redémarrage de l'ensemble des installations des cuves demeure hypothétique • Enjeu sous-traitance en débat pendant la négo <p>➤ Impacts possibles sont encore hypothétiques.</p>	La vulnérabilité de l'entreprise face aux actions du syndicat sur les sources de profits est peu affectée .
Plan de croissance	<ul style="list-style-type: none"> • Projets de développement : nouvelle usine Alma 2 et nouveau type d'alliage AP60. • Réorganisation des catégories d'emplois : 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte économique peu favorable aux projets de développements, et participation du syndicat sera nécessaire. 	La vulnérabilité de l'entreprise face aux actions du syndicat sur le plan de croissance est légèrement affectée .

	<ul style="list-style-type: none"> • sous-traitance • Bonne position sur les marchés 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-traitance permettrait la réutilisation de sommes pour projets d'investissements • Besoin de l'hydroélectricité à bon prix pour rester concurrentiel 	
Personnes décisionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Structure hiérarchique difficile à établir; pouvoir décisionnel flou. • Attribution des rôles et des mandats peu connue • Quatre décideurs identifiés • Tensions entre niveaux hiérarchiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet malléabilité dans la prise de décision • Rôle de l'employeur interchangeable entre les dirigeants • Personnes décisionnelles doivent répondre aux médias, aux actions du syndicat et aux attentes des actionnaires. • Réactions de l'employeur aux actions du syndicat 	La vulnérabilité de l'entreprise face aux actions du syndicat sur les personnes décisionnelles est affectée .
Relations-clés	<ul style="list-style-type: none"> • Relations-clés sont nombreuses et à tous les niveaux de l'organisation patronale • Actionnaires et partenaires d'affaires interpellés • Communauté locale et gouvernements sollicités • L'image de l'entreprise est attaquée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Davantage de possibilités d'atteindre une relations-clés • Liens directs entre actionnaires et autres centres névralgiques • Relations externes à l'entreprise peuvent aussi l'affecter • L'image de l'entreprise a une grande valeur 	La vulnérabilité de l'entreprise face aux actions du syndicat en lien avec les relations-clés est très affectée .

5.5 Utiliser les centres névralgiques

Les sources de profits, le plan de croissance, les décideurs et les relations-clés font partie d'un tout que nous appelons les centres névralgiques. Des liens existent entre chacun d'un. Le syndicat veut mettre de la pression sur ces centres. Il peut également mettre de la pression sur les liens entre ces centres. Si auparavant, comme le reprend Juravich (2007), la mobilisation traditionnelle amenait le syndicat à mettre de la pression partout en même temps, le contexte de relations du travail avec une EMN ne permet plus au syndicat de procéder ainsi avec succès. Les centres névralgiques sont des composantes de l'organisation patronale englobant autant des facteurs économiques que relationnels et politiques. À travers ces centres, le syndicat cherche à atteindre les vulnérabilités de l'entreprise pour forcer son vis-à-vis à mettre fin au conflit. L'impact du pouvoir syndical sur le(s) centre(s) ciblé(s) devient alors plus grand que le coût pour l'employeur d'être en conflit.

Juravich (2007) définit les centres de l'employeur dans un modèle de campagne stratégique internationale comme étant une façon plus sophistiquée et nuancée de mettre de la pression sur l'entreprise multinationale. Pour ce faire, le syndicat doit développer une vision plus globale de son employeur, par exemple, il faut aller au-delà d'identifier le dirigeant décisionnel comme étant uniquement le PDG. Juravich (2007) recommande que chaque syndicat puisse identifier les centres indépendamment d'une période de conflit de travail. Il faut savoir développer ses méthodes de recherche et analyser et utiliser les données sur les centres et les interactions entre ceux-ci.

Le tableau 5.1 reprend l'analyse de la pression sur les centres névralgiques et l'effet sur l'EMN. Les lieux de pouvoir où l'employeur est vulnérable seront ceux à cibler pour le syndicat dans l'atteinte de ses objectifs. Il faut d'abord identifier puis développer une stratégie pour atteindre ces faiblesses de l'entreprise qui sont susceptibles de faire réagir les dirigeants. Dans l'entreprise multinationale, il n'est pas toujours facile pour le syndicat de connaître les vulnérabilités des centres névralgiques.

En établissement que les sources de profits et le plan de croissance sont intimement liés et que la vulnérabilité de l'EMN est peu affectée au niveau des sources de profits, il faut donc déduire qu'en influençant davantage le plan de croissance, il serait possible d'atteindre deux centres en même temps. La sous-traitance et le redémarrage des cuves en lien avec la durée du conflit sont deux éléments du plan de croissance sur lesquels le syndicat a un pouvoir. En effet, il a fait du premier le cœur de la ronde de négociation et il a le pouvoir de faire perdurer le second. La participation du syndicat est également requise dans le déploiement de l'entreprise dans la région. En utilisant son pouvoir sur le plan de croissance, le syndicat peut atteindre les sources de profits qui initialement semblaient moins atteignables.

Il en va ainsi pour chacune des dimensions des centres de l'employeur. Il est à prévoir que plus les indicateurs d'une dimension peuvent affaiblir le pouvoir de l'entreprise et la

rendre ainsi vulnérable aux actions du syndicat, plus de chances il y a que cette dimension affecte également les autres. En prenant l'exemple des relations-clés, nous pouvons conclure qu'en mettant de la pression sur les actionnaires, les clients, le gouvernement et la communauté, le syndicat touchera également aux sources de profits (achats par clients, partenariats avec fournisseurs), au plan de croissance (aval des actionnaires, participation de la communauté) et aux personnes décisionnelles (confiance aux dirigeants, image de l'entreprise).

Le syndicat en planifiant sa mobilisation locale, nationale ou internationale tente d'avoir un impact, de créer un effet à son avantage face à l'employeur. Les centres de Juravich (2007) nous permettent de classer les actions du syndicat face à quatre catégories de source de vulnérabilités de l'employeur. Au prochain chapitre, nous regarderons à l'aide des trois hypothèses définies qu'est-ce qui des aptitudes et des ressources, de la mobilisation internationale ou du contexte économique et politique a aidé le syndicat à construire un rapport de force en exerçant de la pression sur les centres névralgiques de l'EMN.

Chapitre 6 Résultats

Ce chapitre considère les hypothèses à la lumière des informations recueillies. Les ressources et les aptitudes définissent l'organisation syndicale et font état de ses forces et faiblesses (H1). La mobilisation internationale est un outil permettant au syndicat d'influencer les centres de l'EMN(H2) et la conjoncture économique et politique influencera les acteurs pendant le conflit de travail (H3).

6.1 Hypothèse 1 : Ressources et aptitudes syndicales

La première hypothèse suggère que les ressources et les aptitudes du syndicat peuvent renforcer son pouvoir dans le rapport de force face à l'entreprise multinationale. Les ressources et les aptitudes sont inhérentes au pouvoir syndical et elles influenceront la capacité du syndicat à interagir dans la négociation et le conflit.

La prémisse de départ est que la structure organisationnelle de l'EMN lui donne un avantage sur le syndicat, le syndicat doit ainsi se réorganiser. Les dimensions ressources et aptitudes sont reprises ici dans une optique d'analyser si le syndicat peut augmenter la pression qu'il peut exercer sur les centres de l'employeur. Les dimensions sont regroupées sous deux indicateurs pour les ressources (narratives, organisationnelles) et quatre indicateurs pour les aptitudes (intermédiation, cadrage, articulation et apprentissage).

6.1.1 H1a) Des ressources fortes renforceront le pouvoir syndical.

Les entretiens nous ont permis de récolter des données pertinentes pour regrouper les ressources du syndicat et analyser leurs impacts sur le pouvoir syndical.

A) Ressources narratives (histoire, idéologie, compréhension commune,)

L'histoire du syndicat, son idéologie et le partage d'une compréhension commune regroupent les indicateurs sélectionnés pour les ressources narratives du syndicat. Un bref survol sera également fait de la philosophie et des valeurs retrouvées au sein du syndicat des Métallos, car l'adhésion du syndicat local à la structure Métallos n'est pas étrangère à son histoire et au déroulement du cas à l'étude.

Histoire

Nous retrouvons sur le site Internet¹⁷ du syndicat une chronologie détaillée de leur histoire. Retenons-en les moments importants : de sa création en 1943 sous le drapeau

¹⁷ Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, www.staalma.org - 15 février 2015.

CSN (à l'époque CTCC – Confédération des travailleurs catholiques du Canada), de son affiliation au syndicat autonome qu'était la Fédération des syndicats du secteur de l'aluminium (FSSA) en 1972; puis de son retrait en 1994 de cette même fédération, dans un objectif d'autonomie; enfin, afin d'en arriver à l'époque qui nous intéresse, leur début chez les Métallos en 1999, en contrat de service. Cette période en semble une de bouleversements et de restructuration syndicale, en plus du déménagement des activités de l'usine de l'Ilse-Maligne à celle qu'on connaît maintenant à Alma. En 2004, le syndicat devient la section locale 9490 des Métallos. Nous verrons que l'intégration substantive n'arrivera que quelques années plus tard, lors du conflit.

À première vue, la section locale 9490 du syndicat des Métallos a beaucoup évolué alors que son histoire est parsemée de déchirements internes. La section locale a traversé les changements d'affiliation sur plusieurs époques. L'histoire du syndicat comprend des mésententes à l'interne tout comme avec d'autres syndicats de la région.

Le Syndicat nous apprendra que tous ces changements d'allégeance ne se sont pas fait sans heurts. (Ent2) L'implosion de la FSSA brosse un portrait de tiraillements et de conflits entre les différents syndicats d'Alcan dans la région. Les usines d'Arvida et de Laterrière ont joint les rangs des TCA, maintenant Unifor, alors que celle d'Alma s'est retournée du côté des Métallos. La scission entre les différents syndicats d'Alcan est encore palpable aujourd'hui, il n'en fût pas autrement pendant le conflit d'Alma (Ent3). « En 1999, presque tout l'aluminium était en contrat de service avec Métallos, mais Arvida est allé avec les TCA, ils ont décidé de ne pas rester avec nous pour des raisons politiques. » (Ent2)

Le Syndicat nous parle de la guerre de clochers entre le Saguenay et le Lac. (Ent2) Qui n'a pas entendu parler de cette région, sans ne pas entendre parler de cette rivalité. Cette compétition se retrouvait même dans des textes de convention collective. La convention collective d'Alma avait une clause qui limitait les embauches de l'employeur dans une zone de 22 km de l'usine, cette distance délimitait le Lac du Saguenay. (Ent2) Cette clause n'existe plus maintenant. Lors de la dissolution de la FSSA, Alma a poursuivi Arvida pour leur fonds de défense syndicale et Arvida a poursuivi Alma pour les cotisations syndicales. (Ent2) Il ne va pas sans dire que cet historique de conflit traverse plusieurs générations. « On a de très mauvais liens depuis, au-dessus de 20 ans, c'est historique. » (Ent3)

Nous découvrirons au fil des entrevues, une région militante et passionnée. Nous apprendrons également que la place d'Alcan et de ses emplois font partie de l'histoire de la région. On retrouve son logo à l'université, à la chambre de commerce, lors de festivités, etc. En plus d'offrir plusieurs emplois dans ses usines, l'entreprise offre des contrats de toute sorte, à des compagnies d'entretien ou à des travailleurs autonomes de divers champs de pratique. L'image la plus frappante qui fait réellement comprendre la place qu'occupe l'entreprise dans la région est le fait qu'elle contrôle le niveau d'eau du lac pour la gestion des barrages hydroélectriques. Littéralement, la ville bat au rythme d'Alcan. C'est d'ailleurs bien souvent encore comme ça qu'on appelle l'entreprise qui est devenue RTA (Rio Tinto Alcan)

Au niveau des relations du travail, on nous apprendra qu'elles ont toujours été difficiles, même avant l'acquisition d'Alcan par Rio Tinto (Ent4). Par contre, avec ce conflit, le Syndicat considère que jamais Alcan ne serait allé aussi loin que RTA l'a fait (Ent3). On y reconnaît un employeur international, froid et distant, face à une réalité régionale qu'il ne connaît pas. « Alcan était davantage perçu comme venant d'ici, venant de chez nous. » (Ent3) Malgré tout, les relations syndicales-patronales ont un historique plutôt sombres, « certains l'attribuent au fait que l'entreprise a engagé des gens très scolarisés en leur promettant des promotions, des personnes de tête qui peuvent susciter des réactions plus contestataires. » (Ent4) Avec Rio Tinto Alcan, les relations du travail étaient rigides. « Chaque clause de convention collective a été analysée par une firme d'avocats, chaque faille qu'on avait, c'était un trou dans la chaloupe, c'était utilisé pour nous challenger. » (Ent1). Avec Alcan, il y avait une coutume de respecter davantage l'esprit que la table de négociation avait donné au texte plutôt qu'une interprétation légaliste.

Idéologie

La mobilisation et la passion de la défense des droits des travailleurs ressortent des entrevues. Des citations évoquent un milieu militant : Les alumineries du Saguenay-Lac-St-Jean seront un terreau fertile pour les racines du syndicalisme indépendant (Ent6); on est des emmerdeurs, on tire du jus, on est des jeannois, des chauvins (Ent3).

Le syndicat n'a pas toujours voulu se mobiliser contre le gros employeur de la région. On était fier d'y travailler. « Quand je suis arrivé, la section locale avait gagné un prix de la chambre de commerce, un trophée pour entreprise de l'année, c'était affiché dans le bureau. J'ai mis ça aux poubelles, je leur ai dit réveillez-vous, on est un syndicat ici. Mais c'était la mentalité là-bas. » (Ent2)

La direction du syndicat est fière, elle porte une grande importance au fait d'être élue par ses membres et est très réticente quant à la présence d'un permanent salarié provenant du syndicat international. Le rôle électif est très important. (Ent1) En intégrant la structure d'un syndicat affilié, la section locale a imposé ses critères. Contrairement à la pratique, la section locale a refusé de verser l'ensemble de ses cotisations au syndicat affilié. Il a plutôt décidé de recevoir les services et de cotiser par la suite. (Ent3) Une peur de perdre son autonomie guidait alors le syndicat.

L'exécutif syndical n'a pas toujours réussi à rallier ses membres et a connu plus d'une tentative de déloger les personnes à la présidence, certaines ayant réussies. Les différentes accréditations du syndicat, des gens de bureau aux gens des opérations créaient un schisme entre eux et entre leurs intérêts respectifs. « Notre syndicat vivait dans des querelles internes. » (Ent3) Avant le conflit, c'était un syndicat divisé. Le déploiement d'une idéologie commune, nouvellement bâtie, a fait partie de la stratégie syndicale.

Le conflit a marqué un changement. Le syndicat a décidé de mettre les querelles du passé derrière lui et a pris les moyens de travailler ensemble autrement. Le retour d'un ancien président à l'exécutif pendant le conflit venait confirmer une rupture avec les conflits internes passés. «Pour la première fois de l'histoire de notre syndicat, l'ancien président et le nouveau vont travailler ensemble main dans la main, dans un même but. Ça a changé notre syndicat, la perception des gens.» (Ent3)

Avec le changement de présidence et la refonte proposée, des changements ont été acceptés par l'assemblée générale dont celui d'intégrer complètement la structure du syndicat des Métallos. La mentalité de fonctionnement de l'exécutif syndical a changé. Une hiérarchie linéaire s'est établie. « Je n'avais pas affaire à un boss, c'était un frère» (Ent3) Un mode de fonctionnement que l'on retrouve plutôt dans le monde communautaire. «Tu as des rôles différents, mais tu es tous sur le même pied dans le communautaire. Dans les syndicats, ce n'est pas commun.» (Ent3) L'idéologie syndicale est demeurée basée sur les valeurs du syndicalisme militant, mais la façon de l'appliquer a changé.

Compréhension commune

Avec une nouvelle équipe en place et une nouvelle affiliation, « il restait la question fondamentale : où est-ce qu'on s'en va? » (Ent3) Le syndicat a établi son fonctionnement basé sur une compréhension commune des enjeux qui les attendaient dans la prochaine année, particulièrement avec la prochaine ronde de négociation. L'important était de se mobiliser, la négociation allait être la priorité. L'équipe et les membres devaient se soumettre aux nouveaux changements proposés par ses dirigeants. Nous verrons plus loin les modifications qu'ils ont apportées à leur fonctionnement. Chose certaine, à l'aube d'une bataille, l'équipe syndicale locale amorçait un voyage dans une nouvelle direction.

Un élément de l'idéologie syndicale d'Alma est demeuré le même : la combativité. Plus d'un représentant syndical rencontré nous a décrit la région du Saguenay-Lac-St-Jean et le syndicat d'Alma comme une région et des gens mobilisés, plus que la norme. Personne n'arrive à vraiment y donner une explication, si ce n'est que ça a toujours été comme ça. Le fait d'avoir une négociation à traverser a aidé la mobilisation pour des enjeux communs.

Fonctionnement et valeurs Métallos

En joignant les rangs des Métallos à titre de section locale, le syndicat local adhère à un syndicat ayant sa propre histoire. Ne serait-ce que dans le fonctionnement des différents niveaux de la structure, le syndicat des Métallos a développé des rôles et responsabilités précises. Le directeur québécois et son adjoint supervise les activités et établissent des liens avec les niveaux national et international. Les coordonnateurs chapeautent leurs régions au sein d'un district et les permanents sont attirés aux sections locales. Tous les niveaux travaillent ensemble. Pendant le conflit d'Alma, chaque personne dans ces rôles

communiquait entre elles aisément pour s'informer de l'avancement du dossier. « Alma c'était un dossier chaud, il y avait un grand intérêt à surveiller les activités de près. » (Ent2)

B) Ressources organisationnelles (matériel, ressources humaines, pratiques et politiques, solidarité interne et externe)

Définies par Lévesque et Murray (2010a) « Les ressources organisationnelles sont des ressources matérielles et humaines, des pratiques, des politiques et des programmes mis en œuvre par les syndicats. Les syndicats se différencient considérablement les uns des autres par l'ampleur et la sophistication de leurs ressources organisationnelles. »

Ressources humaines

Le syndicat des Métallos est le penchant québécois du syndicat international United SteelWorkers (USW). Le président canadien gère les dossiers qui peuvent avoir un impact sur les trois (3) districts canadiens. Tous les directeurs/présidents se rejoignent dans une rencontre de direction à une fréquence régulière au bureau international, à Pittsburgh. (Ent2/Ent6) « Dans les United SteelWorkers, les Métallos, on a notre culture, notre identité (logo) à l'intérieur de ça, on est très respecté. » (Ent2) Chaque mois de novembre, le syndicat des Métallos tient son assemblée annuelle. Le syndicat des Métallos a donné tout son support à sa section locale d'Alma, nous verrons dans l'hypothèse deux comment chacun a pris un rôle précis dans l'organisation du conflit.

La section locale compte 780 membres dont plus de 90 officiers syndicaux dans tous les postes, dans quatre accréditations syndicales (Ent3). Un permanent est attiré à la région, qui relève du bureau de Québec du syndicat des Métallos. Au sein du syndicat international, les élus politiques chapeautent les dossiers. Les sections locales ont accès à des services tels le service des communications et le service de l'éducation, par exemple. Avec l'affiliation au syndicat des Métallos, le syndicat STAA peut bénéficier des ressources organisationnelles du syndicat international. Le syndicat a aussi accepté plus facilement la présence du permanent syndical offert par les Métallos. Il est devenu une part intégrante de l'équipe locale et jouera un rôle significatif pendant le conflit. Les ressources Métallos seront mises à profit avec les ressources de la section locale.

Avec la mise sur pied de la campagne internationale, un comité composé de représentants de chaque niveau de l'organisation est créé, y incluant les communications du syndicat des Métallos et des gens responsables des relations internationales. Un secours de grève a été mis en place. Le syndicat a aussi reçu beaucoup de support financier de ses alliés. La mise en commun des ressources s'applique aussi au niveau relationnel. « C'était important d'avoir des contacts, de savoir les activités et d'utiliser la structure de plus en plus, pour faire face à nos vis-à-vis qui ont aussi cette grosse structure. » (Ent1) Au niveau local, la structure de mobilisation a été gérée par l'équipe sur place. Pendant le conflit, les officiers étaient en contact régulièrement. « Il faut savoir ce qui se passe pour réagir, réagir vite parfois, on travaille en équipe, le permanent pilote le dossier, mais les officiers

et le coordonnateur, tout le monde participe. Le coordonnateur donne le son de cloche à la direction, on se tient tous au courant, on était prêt quand c'est arrivé.» (Ent1/Ent3/Ent5)

Le syndicat international a un réseau de contacts bien établi, y incluant d'autres syndicats de Rio Tinto et des syndicats amis. Des alliances syndicales internationales existantes ont été activées. Le syndicat est membre d'une fédération syndicale internationale.

Pratiques et politiques

Au niveau des pratiques, la section locale a travaillé beaucoup à la mobilisation de ses membres avant la négociation, le nombre d'assemblées générales a augmenté. Quelques rencontres ont eu lieu entre les différents niveaux de la structure du syndicat. Il s'agissait de rencontres pour établir les priorités, entre les Métallos, la section locale, les officiers et la structure. Les représentants nous parlent de rencontres efficaces et positives. (Ent2)

Le syndicat local a adhéré aux statuts et règlements du syndicat des Métallos, a ajusté sa structure afin de respecter ces derniers. « Il faut comprendre qu'au niveau local, ils ont une autonomie pourvu que ça respecte les statuts du syndicat international » (Ent2) C'était important pour les nouveaux représentants locaux d'adhérer pleinement à la structure pour éviter les conflits internes. « Les Métallos c'est bleu foncé, on va devenir bleu foncé. » (Ent3)

Solidarité interne

La solidarité interne représente la cohésion de l'équipe, le sentiment d'appartenant, le fonctionnement entre l'exécutif syndical et ses communications avec les membres. La mobilisation et la solidarité interne était au première loge dans la réforme que les nouveaux représentants syndicaux voulaient mettre en place.

En lien avec l'adoption de nouveaux statuts et règlements, le syndicat a modifié sa structure de délégués ainsi que la composition de son exécutif syndical pour permettre une plus grande représentativité des différentes accréditations. La structure de délégués est venue prendre la place du conseil syndical qui a été aboli. « On se disait ce n'est pas normal qu'un conseil syndical se voit 6 fois par année et qu'on ait deux assemblées générales. D'ailleurs, quand j'ai pris la valise de président, on avait une assemblée générale dans l'année. Au syndicat des Métallos, elle est mensuelle l'assemblée. » (Ent3). La présence aux assemblées générales a augmenté de 36 à 300 personnes. Une hausse de la cohésion et du sentiment d'appartenance s'est développée.

Avec l'augmentation du nombre d'assemblées générales et la hausse du taux de participation, le syndicat a constaté l'adhésion des membres au projet de la convention collective. Le représentant syndical nous l'a confirmé : « ce sont eux qui ont décidé où on s'en allait »(Ent3). S'il y a eu dissidence, elle n'a pas été majoritairement notée, le vote

de grève a été obtenu à 88%. L'assemblée a donc décidé de donner une priorité à la négociation, autour de la lutte à la sous-traitance. L'assemblée a décidé d'augmenter les moyens de pression. L'assemblée a aussi décidé de ne pas déclencher la grève. L'équipe syndicale locale s'est fait un devoir de s'assurer que le discours autour de l'enjeu principal de la négociation était maîtrisé par tous ses membres, tant qu'il y avait des demandes de précisions et de compréhension, le temps nécessaire était pris pour informer et rassurer les membres.

Une démonstration de solidarité interne a retenu l'attention des représentants rencontrés. Pendant la période de négociation, l'exécutif syndical a été convoqué par ses membres à la cafétéria de l'usine. Inquiet, il s'y est rendu pour recevoir un tonnerre d'applaudissements. Tous portaient le chandail orange, symbole de la mobilisation syndicale. Cette vague de sympathie et d'appuis nous a été raconté, plus d'un an plus tard avec autant d'émotion que la journée même. En cette journée précise, la force de la solidarité interne a été démontrée.

Le conflit est aussi passé en mode 2.0. Avec la tournée internationale, il fallait trouver un moyen de garder contact avec les membres au niveau local. Vidéos, nouvelles en ligne, page web spécial pour le conflit, mais surtout Facebook, ont permis au syndicat d'entretenir et d'encourager la mobilisation locale. Les membres ont pu communiquer avec leurs représentants et constater que leur solidarité n'était pas veine, puisque les résultats de la tournée leur étaient partagés instantanément.

Durant la même période, le représentant local se faisait malmené dans les médias locaux. L'employeur faisait des sorties à la radio ou dans les quotidiens pour dénoncer l'absence du représentant local à la table de négociation pendant la tournée internationale. La solidarité locale donnait la réelle réplique à l'employeur : les membres adhéraient aux actions de leur président à l'international. Les membres se sont mobilisés et ont été interpellés pour jouer un rôle actif.

Les conjointes ont appuyés le conflit, le syndicat a mis sur pied le *wife piquetage*. Elles ont participé à la mobilisation. Elles ont fait des chandails spécialement conçues pour elles. Le rôle des familles a été primordial et elles sont venues faire du piquetage et ont appuyé les travailleurs en intégrant le groupe pendant le conflit. « Il y a un dicton qui dit qu'on prend nos décisions à l'assemblée générale et qu'on les perd à la table à manger. » (Ent3)

La solidarité interne pendant le conflit a été soulevée dans chaque entrevue. « Ça a soudé les membres de l'exécutif. La section locale ne sera jamais plus le même groupe. La majorité n'avait jamais connu de conflit, le dernier était en 1972. Maintenant, ils savent que tu n'en meurs pas, que même si ça semblait impossible, tu peux gagner contres eux autres, ils savent que bien mobilisés, tu es crédible. » (Ent3)

Solidarité externe

La solidarité externe représente la mobilisation et les appuis provenant de l'extérieur de l'unité locale du syndicat. La solidarité peut émaner des autres sections locales affiliées au même syndicat, des autres syndicats autant au niveau de la région, de la province que du niveau internationale. La solidarité externe peut aussi provenir des appuis de la population, des commerçants ou de toute autre personne extérieure au conflit.

Un an avant le début de la négociation, la section locale a sollicité les appuis de la population d'Alma. Que ce soit en tournée dans les commerces ou par du bouche-à-oreille à l'épicerie, le syndicat savait déjà l'importance d'avoir les gens de la région derrière lui. Pendant le conflit, le syndicat a tenu des kiosques à l'épicerie, prenait le temps de discuter avec la population pour maintenir un lien. Ce lien était important puisque l'employeur avait déjà une place de choix dans la région et les travailleurs en lock-out avaient une réputation d'enfants gâtés. L'entreprise détenait la faveur populaire au début du conflit. Avec des appréhensions négatives envers lui, le syndicat devait démontrer qu'il se battait pour le maintien d'emplois de qualité dans la région pour rassembler les gens.

Un animateur de radio d'Alma s'attaquait souvent au syndicat local en mettant de l'avant l'idée de travailleurs qui se plaignent le ventre plein. Le syndicat s'est fait un devoir d'aller à son émission de radio, d'utiliser cette tribune à son avantage pour rejoindre ses auditeurs. En cours de conflit, ce même animateur a bénévolement aidé le syndicat en prêtant sa voix pour une publicité radio. Il s'est rallié à la défense des intérêts communs pour la région. Le Québec peut financer une entreprise si celle-ci promet des retombées pour la société, y incluant des emplois de qualité. « Ça a rallié les gens à une cause, pas sur le syndicalisme, mais sur les enjeux socioéconomiques. » (Ent3)

Le journaliste rencontré nous rapportait que le message était sympathique et que la cause était noble. Le syndicat a réussi, selon lui, ses relations publiques en ne demandant rien pour les salaires. Il confirme qu'il était difficile au départ d'amener la population à se mobiliser avec les travailleurs en lock-out, mais qu'à la fin, « ce n'était plus 800 gars en lock-out, c'était une population au complet » (Ent3)

Les demandes d'appuis à la population n'ont pas donné que des résultats positifs. Dans une ville en région comme Alma, tout le monde se connaît. Certains ont perdu des amis à jamais, des familles se sont chicanés, les enfants de un ne pouvaient plus jouer avec les enfants de l'autre. C'est un impact majeur sur la vie collective (Ent4).

Les autres syndicats d'Alma ont aussi démontré leurs appuis, à l'exception peut-être du syndicat TCA (Unifor) de RTA Arvida. Comme le démontre l'histoire du syndicat, la compétition avec cette unité est ancrée dans les racines de ces deux syndicats. Le conflit ne semble pas être venu modifier cette réalité. Le syndicat d'Arvida s'est positionné contre le conflit de ses confrères dans les médias. La situation conflictuelle historique

entre ces deux syndicats aura dévié le focus que le syndicat d'Alma voulait donner aux enjeux.

Les affiliés Métallos ont envoyé leur support à la section locale, tout comme les autres syndicats FTQ. La section locale a laissé tomber toute barrière à l'intégration finale dans la structure Métallos. Tous les acteurs Métallos ont retroussé leurs manches pour participer à la mobilisation syndicale.

Les représentants syndicaux nous relatent un conflit à drapeau baissé, où aucune compétition entre les centrales syndicales au Québec n'est venue affecter le focus donné à la solidarité envers les travailleurs en conflit. « Pour une première fois, pour une cause du secteur privé, on a rassemblé tous les militants du Québec sous un même chapeau. » (Ent2) Les étudiants, alors au tout début du printemps en ébullition ont été les premiers, à -30 degrés à aller sur la ligne de piquetage. (Ent1)

« En France, les quatre syndicats Rio Tinto nous ont remercié, depuis 1991, c'était la première fois que les quatre se rencontraient ensemble. » (Ent2) Les alliances internationales développées par les Métallos ont définitivement été mise à contribution pour la planification de la tournée internationale. Les syndicats Rio Tinto tout comme les autres syndicats alliés ont répondu positivement à l'appel. Les appuis reçus, pas seulement ceux financiers, ont été mis en valeur pendant le conflit. La marche du 31 mars à Alma en a été la plus grande démonstration. « On voit l'importance aujourd'hui de faire partie d'un syndicat international, ce que ça nous a apporté et ce que ça donne. » (Ent2)

C) Ressources, pouvoir syndical et centres névralgiques

Les ressources sont un élément constitutif du pouvoir tel que défini par Lévesque et Murray (2010a). Le pouvoir de négociation syndical émane en partie de ces ressources. Les ressources du syndicat sont structurées et développées. Les querelles internes du syndicat auraient pu affaiblir ce dernier. Il semble avoir surmonté l'embuche et avoir développé une belle solidarité. Certaines ressources – histoire, conflit interne, place d'Alcan dans la région – ont affaibli le rapport de force du syndicat. Il a travaillé à en amoindrir les impacts. L'affiliation et l'organisation des Métallos ont renforcé le rapport de force de la section locale. Les différentes solidarités ont démontré une forte mobilisation en appui au syndicat et ont permis de renforcer son pouvoir. Les ressources syndicales globalement ont aidé le syndicat à cibler les centres de l'employeur.

Au niveau des ressources narratives, le syndicat local a reconnu que des parties de son histoire le fragilisait face à des attaques de l'employeur. Lorsqu'un syndicat s'entre-déchire sur la place publique, il le fait aussi aux vues de l'employeur. Les problèmes de gouvernance, les changements d'affiliation, la compétition intersyndicale sont des éléments ayant affaibli le pouvoir syndical. Les personnes décisionnelles de l'EMN au niveau local ont utilisé ces constats pour affaiblir le syndicat. Par contre, la venue de nouveaux représentants à l'exécutif local à peine un an avant le début du conflit, a permis

au syndicat de se réorganiser.

Ayant conscience de ses faiblesses, le syndicat a décidé de revoir son fonctionnement, sa structure interne et son rôle dans le syndicat international. Le ralliement à une cause commune et à la structure des Métallos a permis une organisation syndicale alors inconnue. Il a travaillé à se redéfinir. L'organisation des Métallos lui a permis de s'identifier à un syndicat ayant des ressources et des alliances internationales nécessaires pour faire face aux centres de l'EMN. Sans le partage d'une idéologie et des enjeux communs dans ce conflit – des emplois de qualités dans la région, contre la sous-traitance – et l'adhésion à la structure Métallos, le syndicat n'aurait pas mis autant de pression sur les quatre centres névralgiques. Une présence Métallos constante tout au long du conflit est celle du conseiller permanent, il offre un support au niveau local et maintient un lien entre les différents niveaux. Son apport est à souligner. Sa présence et ses actions ont permis de solidifier le lien entre le niveau local et l'international et entre la section locale et les Métallos. Ces ressources ont aidé la section locale à renforcer son rapport de force face à l'entreprise sur les quatre centres de l'employeur.

La solidarité interne et externe ont joué un rôle important sur le pouvoir syndical. Nouvellement restructurée, l'exécutif syndical n'aurait pas pu exercer son rôle sans avoir un soutien. La force de la mobilisation provenant des conjointes, des syndicats (tout drapeau confondu), de la population, surtout locale et d'alliances syndicales de tout niveau a donné une force immense au syndicat. Une mobilisation des ressources et une force collective a permis aux équipes de communication, de piquetage et d'organisation de garder le cap. La solidarité permet au syndicat de diminuer les impacts de l'isolement au niveau local.

Les ressources peuvent affaiblir ou renforcer le pouvoir syndical sur les centres de l'entreprise. L'hypothèse est vérifiée, mais que partiellement puisque sans une utilisation adéquate des ressources, qui relève des aptitudes du syndicat, alors les ressources ne renforceront pas forcément le pouvoir du syndicat.

6.1.2 H1b) Des aptitudes fortes renforceront le pouvoir syndical.

Les aptitudes syndicales ont été regroupées sous quatre dimensions : l'intermédiation, le cadrage, l'articulation et l'apprentissage. L'intermédiation représente la capacité du syndicat d'établir des enjeux communs, le cadrage évalue la formulation des stratégies, l'articulation cible la propension du syndicat à pouvoir se projeter dans l'avenir et l'apprentissage regroupe la formation reçue par le syndicat et la vulgarisation de connaissances acquises.

Les ressources et les aptitudes ne se scindent pas précisément en deux groupes. Des éléments qui bien qu'ils s'insèrent aussi dans la définition des aptitudes ont déjà été mentionnés dans les ressources.

A) Intermédiation

Le syndicat explique que la perte d'emplois syndiqués que représentent les intentions de l'employeur pour la sous-traitance est une réalité derrière laquelle tous les membres se sont ralliés. Le meilleur exemple qu'il nous a donné est celui du père et du fils qui travaillent côte à côte dans l'usine, un pour la moitié du salaire et des conditions de travail de l'autre. Le message était clair et poignant et est devenu le cheval de bataille de la négociation collective et du conflit.

Le syndicat n'a par contre pas toujours travaillé vers une même trajectoire. Des représentants syndicaux nous ont dit que l'employeur connaissait cette faiblesse et ne s'attendait pas à voir le syndicat si unifié. La hausse des assemblées générales a permis de rallier les membres à des intérêts communs pour eux, par eux. (Ent3) La citation suivante reprend la gestion interne de l'intermédiation : « J'ai convoqué un lac à l'épaule parce qu'on était en pleine crise, on a établi les priorités de l'organisation syndicale, avant de consulter notre monde. C'est beau faire des sondages pour savoir ce que les gens aimeraient. Je suis de ceux qui pensent que, sans télécommander des mandats, tu peux les demander, dans la mesure où les gens ne savent pas ce qui se passe, tu peux les guider. On a développé une crédibilité à l'exécutif » (Ent3)

B) Cadrage

Au niveau de la stratégie, le syndicat a montré de la créativité. Rapidement bloqué par des injonctions pour limiter le nombre de manifestants devant les lieux de travail, le syndicat a préparé ses activités pour que 200 personnes par jour puissent poser une action. Les techniques déployées utilisaient la mobilisation traditionnelle, mais le syndicat tentait surtout de sortir du cadre habituel. Le syndicat a développé des idées telle la campagne internationale qui amènera plus de 8000 personnes de partout dans le monde dans les rues d'Alma (la manifestation du 31 mars). La capacité du syndicat à utiliser tous les niveaux de mobilisation est à souligner. Le syndicat savait que le conflit devait se jouer sur la place publique et il se retrouvait dans les médias tous les jours. Le conflit était ultra couvert par la presse locale. (Ent4) De ce côté, le syndicat semble avoir marqué beaucoup de points et déstabilisé l'employeur. La capacité médiatique du porte-parole syndicale locale a grandement été soulignée.

Au niveau de la vulgarisation du contenu, nous ne pouvons passer sous le silence les nombreux commentaires recueillis concernant le leader syndical du conflit. Sa *performance* dans l'arène des relations publiques a fait de lui la recrue par excellence. Les aptitudes et le charisme ont fait de ce représentant la figure du conflit. « Il a réussi à sortir Alcan de son jeu, au lieu d'être les porte-paroles, c'était Etienne Jacques qui parlait... il fallait un adversaire coriace pour que le VP sorte, qu'il soit obligé de répliquer pour avoir le même impact que l'autre. » (Ent4) Le journaliste reconnaît au syndicat la maîtrise de son message et le respect des membres de tenir la ligne qu'ils ont choisi. « Pour

l'employeur, il y a le filtre Alcan, un contrôle des relations publiques que le syndicat n'a pas. N'importe qui pouvait aller leur parler sur les lignes de piquetage et pourtant le discours du syndicat a eu de meilleurs échos. » (Ent4)

Le syndicat s'est aussi rapidement adapté à la réalité 2.0. Page Facebook, page Web pour le conflit, vidéos sur YouTube, page Web pour la campagne Hors du Podium sont des exemples d'utilisation des médias sociaux. Des modérateurs s'assuraient de valider les commentaires sur la page Facebook, un représentant syndical recevait même tous les messages sur son cellulaire en simultané. Ce médium sera l'outil de communication privilégié lors de la tournée internationale pour garder un lien entre ce niveau et le conflit au niveau local.

C) Articulation

Le syndicat nous a rapidement confirmé que sa projection était loin dans le temps. Dès janvier, le syndicat planifiait la manifestation de fin mars. Elle allait être l'objectif premier de la tournée internationale, faire le tour de ses alliés pour les y inviter. Comment savoir que le conflit se rendrait jusque-là? Question restée sans réponse. Par contre, l'employeur confirmera plus tard qu'il gérait le conflit à raison de trois mois à la fois. C'est effectivement à cette fréquence que les parties ont été rappelées à la table de négociation par le médiateur : janvier, mars, juin.

Le syndicat a planifié une mobilisation échelonnée pour éviter d'épuiser les travailleurs en lock-out, sans savoir réellement quand le conflit prendrait fin. C'est une stratégie logique qui nous permet de déceler que le syndicat arrive à se projeter dans l'avenir.

Cette dimension nous permet aussi de regarder la rétrospection et l'évaluation des impacts. Le syndicat identifie les impacts de certaines de ses actions de mobilisation. Par exemple, la sortie médiatique de l'entente secrète a eu un effet catapulte dans les médias et pour l'appui des syndicats du Québec. D'un autre côté, les impacts sont moins tangibles pour la campagne des médailles. Certains représentants nous disent que cette campagne n'a pas du tout fonctionné, que le niveau local ne s'y est pas reconnu, alors que d'autres l'ont vu comme un des éléments décisifs du conflit.

D) Apprentissage

Le syndicat des Métallos offrent des formations à ses membres. Ce ne sont pas tous les représentants de la section locale d'Alma qui les ont suivies. Le représentant local rencontré en a suivi quelques-unes, mais pas forcément en prévision du conflit. L'exécutif syndical s'est regroupé pour faire une révision du contenu de la formation sur la négociation collective, puisque plusieurs d'entre eux avaient déjà participé à un tel processus. La formation de l'équipe locale semble davantage ressortir de l'expérience terrain, aucune mention de formations particulières n'a été faite.

Le syndicat local a fait beaucoup de travail en ce qui a trait à l'éducation de ses membres et de la population. « La négociation a été très décentralisée et très informative pour les membres » (Ent6). L'information donnée sur les enjeux du conflit a été ciblée comme un élément crucial pour son rapport de force. La vulgarisation des enjeux syndicaux semblait au premier plan. Un représentant nous mentionne que l'éducation permet de rallier les générations (Ent3). La crédibilité du discours a été soulignée. L'exécutif syndical a construit une confiance pour elle et aux yeux des autres. « Au niveau local, ils ont sensibilisé la population, de leur propre chef, on a rassemblé leur monde, on a fait des campagnes publicitaires. » (Ent2)

E) Aptitudes, pouvoir syndical et centres névralgiques

Les aptitudes sélectionnées sont majoritairement celles mises à contribution durant le conflit. Le syndicat avait alors déjà regroupé ses énergies à une même cause et amené les membres à se mobiliser. L'ensemble des aptitudes syndicales doivent être regardées suite à la réorganisation de la section locale.

Ces aptitudes ont permis au syndicat de faire front commun face aux attaques médiatiques de l'employeur et aux défis financiers et émotifs qu'amènent un lock-out pour les membres. Leur organisation, la diversification des moyens de pression, la capacité de maintenir un lien avec le niveau local par les médias sociaux et le précieux temps à discuter de leurs enjeux avec la population sont tous des indicateurs des aptitudes qui ont permis de renforcer le pouvoir syndical pour atteindre les centres névralgiques

L'intermédiation qui exprime le ralliement des membres à une cause commune a affecté le plan de croissance de l'employeur. Il avait besoin de mettre en place son plan de réorganisation des emplois syndiqués et c'est unanimement que les syndiqués ont rejeté cette idée.

Les stratégies syndicales regroupées sous le cadrage ont affecté les personnes décisionnelles et les relations-clés de l'entreprise. La capacité internationale du syndicat des Métallos a fait contrepoids à l'entreprise multinationale et a rejoint les actionnaires jusqu'à Londres et Sydney. La capacité médiatique du porte-parole locale et le développement 2.0 du conflit ont déstabilisé les personnes décisionnelles de l'employeur créant chez elles de vives réactions.

L'articulation du syndicat dans le temps a démontré ses aptitudes au niveau de la planification dans l'espace et dans le temps. Les activités étaient espacées, organisées, annoncées et le message était clair. L'ensemble des centres a été touchés par cette aptitude, alors que chaque activité dénonçait la revente de l'hydroélectricité (sources de profits), la sous-traitance (plan de croissance), l'absence de mandats à la table de négociation (personnes décisionnelles) et les différentes relations-clés (comité olympique, gouvernements, autres syndicats).

Pour terminer, l'apprentissage, surtout au niveau de l'éducation populaire faite dans la région a affecté les relations-clés et les sources de profits. Le syndicat s'est fait un devoir de s'assurer que chaque citoyen et citoyenne de la région d'Alma se sentait interpellé par le maintien d'emplois de qualités dans la région. Le syndicat a fait de son combat, une bataille collective. En informant la population sur les enjeux, le syndicat a retourné la faveur populaire vers lui, affectant ainsi une reprise plus rapide des activités de l'usine et l'ensemble de l'opinion des relations de la communauté d'Alma avec Rio Tinto Alcan.

Le tableau 6.1 reprend les effets sur l'EMN des ressources et aptitudes syndicales.

Tableau 6.1 Analyse de l'impact sur l'EMN du pouvoir syndical émanant des ressources et des aptitudes

Dimensions	Indicateurs du syndicat	Effets sur le pouvoir syndical	Effets sur l'EMN
<p>Ressources narratives Histoire Idéologie Compréhension commune Fonctionnement et valeurs Métallos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Affiliations depuis la création du syndicat • Compétition interne et régionale • Importance de l'entreprise dans la région • Difficiles relations du travail • Mobilisation et syndicalisme passionnée • Restructuration et enjeux communs • Nouvelles valeurs et appuis Métallos 	<p>Les ressources narratives ont légèrement affaiblis le pouvoir syndical.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Idéologie et compréhension commune visent la mobilisation pour influencer sources de profits et plan de croissance ➤ Historique de déchirement utilisé contre le syndicat ➤ Adhésion aux valeurs et organisation Métallos influencent quatre centres

<p>Ressources organisationnelles Ressources humaines Pratiques et politiques Solidarité interne Solidarité externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Refonte des statuts et règlements • Abolition du conseil syndical et mise sur pied de la structure des délégués • Appuis de la communauté locale et des syndicats • Alliances • Conflit régional 	<p>Les ressources organisationnelles ont renforcé le pouvoir syndical.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ressources d'un syndicat international pour aider le syndicat local font contrepoids pour atteindre quatre centres ➤ Solidarité interne et externe renforcent le mouvement pour atteindre les quatre centres
<p>Aptitudes Intermédiation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ralliement derrière enjeux communs • Hausse de la participation des membres 	<p>Les aptitudes ont renforcé le pouvoir syndical</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ralliement contre la soustraction affecte le plan de croissance ➤ Stratégies multiniveaux ciblent personnes décisionnelles et relations-clés
<p>Cadrage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité maximale • Techniques de mobilisation développées • Capacité médiatique avancée 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité médiatique déstabilise personnes décisionnelles
<p>Articulation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planification à l'avance • Mobilisation échelonnée • Rétrospection 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projection dans le temps rend le conflit actif et

Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Formations • Éducation populaire 		touchent l'ensemble des centres > Éducation population transforme les revendications syndicales en revendications collectives et affectent les relations-clés et les sources de profits.
---------------	---	--	---

6.1.3 Hypothèse 1 : Les aptitudes et les ressources renforceront le pouvoir syndical pour atteindre les centres névralgiques de l'entreprise multinationale dans un conflit de travail.

Les aptitudes et les ressources ont influencé le pouvoir syndical, parfois à la baisse, mais majoritairement à la hausse. Ce qui a permis au syndicat de tenter de cibler les centres névralgiques.

Les ressources narratives, surtout l'idéologie et la compréhension communes des enjeux entre la section locale et le syndicat des Métallos ont pris par surprise l'employeur. Dès le déclenchement du conflit, la combativité du syndicat local a mis l'employeur dans une position réactive, où il semble davantage avoir perdu confiance en ses moyens. Certains diront que l'employeur a déclenché le lock-out malgré lui, souhaitant plutôt que le syndicat déclare la grève (intervention avec Gilles Dolbec le 31 décembre 2011 – personnes décisionnelles) (Ent1). L'employeur a tout de même saisi l'opportunité de gagner des points sur les faiblesses provenant de l'histoire du syndicat : ses déchirements internes et ses conflits syndicaux dans la région.

Les ressources organisationnelles du syndicat des Métallos ont sans aucun doute permis au syndicat d'être davantage sur un terrain équitable avec les ressources financières et organisationnelles de l'employeur. Par contre, ce n'est pas à ce niveau que le syndicat a pu réellement faire un contrepoids. Des dons et des prêts ont également été nécessaires pour permettre au syndicat de tenir le cap financier.

Le travail de l'équipe syndicale locale est à souligner pour l'organisation du maintien de la mobilisation locale alors que la structure nationale et internationale du syndicat mettait des efforts à la campagne stratégique internationale. Les ressources offertes par les Métallos et adéquatement utilisées localement ont participé au succès de la mobilisation.

La solidarité interne et externe ont permis au syndicat de se renforcer face à l'EMN. Les appuis autant financiers que solidaires ont solidifié le mouvement. En démontrant cette force collective, le syndicat a montré à l'employeur qu'il pouvait poursuivre le conflit affectant ainsi les sources de profits et le plan de croissance. Les contestations légales d'utilisation de briseurs de grève et le piquetage devant l'usine ont ciblé les sources de profits bien qu'ayant peu d'impact réel sur ceux-ci.

La solidarité interne et la solidarité externe impressionnent. En effet, tous les groupes sollicités ont été interpellés par la cause des travailleurs en lock-out du syndicat d'Alma. Au Québec, la famille syndicale se mobilise régulièrement dans des situations de lock-out. Le soutien et les appuis offerts aux lock-outés ont non seulement été à drapeau baissé, mais constants pendant tout le six mois du conflit. Le soulèvement populaire et syndical au sujet de l'entente secrète a affecté le plan de croissance et les relations-clés, entre autres avec le gouvernement du Québec et les actionnaires.

L'affiliation à un syndicat international qui a développé ses alliances au niveau local, national et international a catapulté le syndicat dans une mobilisation multiniveaux. L'affiliation internationale a permis d'atteindre les relations-clés de l'employeur à l'international. L'hypothèse deux nous permettra de développer davantage cet aspect.

Au niveau des aptitudes, l'employeur s'est attaqué dans les médias à l'image du syndicat alors que ce dernier n'avait rien à perdre, il avait déjà une image plutôt négative. Le syndicat local a réussi à se démarquer, à changer cette image qu'avait la population de lui. Sa capacité à interagir dans l'espace médiatique a permis au syndicat de se démarquer. L'employeur a même changé l'interlocuteur avec les médias (personnes décisionnelles, relations-clés).

Il est aussi intéressant de mentionner la prise de position du syndicat face à l'éducation populaire et les médias de masse. La couverture médiatique et le martellement du message, sans se laisser décourager par le populisme médiatique a été un gain positif pour le syndicat. De cette façon, il a atteint des objectifs de rejoindre non seulement ses membres, mais leurs familles et toute la population. Il a pu établir un contre-discours aux critiques de l'employeur et aux choix journalistiques des médias de masse. Cette capacité du syndicat à transmettre son message a affecté les personnes décisionnelles et les relations-clés.

À la question est-ce que les aptitudes et les ressources syndicales renforcent le pouvoir syndical dans un conflit de travail face à une EMN, il n'y a pas de réponse directe. Le syndicat local semble avoir fait un 180 degrés entre les déchirures internes et la solidarité qui a émané de la mobilisation envers une cause précise. Leur histoire est riche, l'idéologie syndicale combative de la région du Saguenay-Lac-St-Jean est inspirante et chaque aspect du conflit semble s'être approprié cette flamme.

Un représentant syndical nous disait : « Léo Girard, le président international des Métallos n'aurait jamais misé sur nous s'il n'avait pas pensé que nous étions à la hauteur du défi. » (Ent3) Les ressources et les aptitudes du syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, section locale 9490 a renforcé son pouvoir dans le rapport de force avec l'EMN. La mobilisation, la solidarité, l'utilisation des ressources, la créativité, la planification et la stratégie syndicale ont aidé le syndicat dans leur conflit de travail. Il n'est pas possible d'avancer que ce serait le cas systématiquement pour tout syndicat ou dans tout conflit.

Certains ont associé le succès aux aptitudes particulières du porte-parole syndical. Est-ce que le conflit aurait pu se faire sans lui? Est-ce que le syndicat aurait fait les mêmes gains? Il est clair que son influence a été significative et que sa maîtrise des aptitudes particulières renforçait la position du syndicat. En particulier, sa capacité de cadrage du conflit et sa capacité d'intermédiation dans les conflits internes permettant au syndicat de ne pas dévier des objectifs.

6.2 Hypothèse 2 : Mobilisation internationale

La deuxième hypothèse s'intéresse à la mobilisation syndicale notamment la mobilisation multiniveaux. L'activité principale à l'étude dans cette section est la campagne stratégique internationale organisée par le syndicat. La campagne stratégique internationale est l'outil de mobilisation qui se déroule à tous les niveaux de l'organisation syndicale afin de mettre de la pression sur les centres de l'employeur international. Nous regarderons les dimensions de recherche et de préparation de la campagne et les tactiques de mobilisation.

6.2.1 H2a) Une campagne stratégique internationale permet de renforcer le pouvoir syndical sur les centres de l'employeur.

A) Recherche et préparation

Une campagne stratégique internationale demande de l'organisation, de la planification et des ressources financières, matérielles et humaines. Au-delà de ces éléments, il faut cibler l'objectif de cette mobilisation internationale. Comment faire sortir le conflit de sa réalité locale pour aller chercher l'appui international?

Le syndicat nous confirme que pour mettre une campagne stratégique internationale sur pied, il faut qu'il y ait un impact qui dépasse les frontières de la section locale. L'enjeu de la sous-traitance a été identifié comme pouvant avoir des répercussions au-delà des emplois d'Alma. « Tu ouvres une porte où les conséquences peuvent être terribles pour le mouvement ouvrier. » (Ent5) La sous-traitance entraîne des pertes d'emplois syndiqués et préoccupe le monde syndical.¹⁸

¹⁸ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/37799/priorite-a-l-article-45-disent-les-patrons> - consulté le 7 octobre 2015.

Juravich (2007) propose que la nouvelle mentalité de mobilisation syndicale internationale doive devenir une pratique au quotidien. Le travail de recherche et de planification nécessaire à la mise sur pied d'une campagne permet de documenter les centres de l'entreprise. Ces informations peuvent être pertinentes aux dossiers syndicaux. Les représentants syndicaux rencontrés ne partagent pas forcément cette vision. « Tu ne fais pas une campagne corporative dans tous les dossiers. » (Ent2/Ent5) La campagne doit être utilisée au cas par cas et doit être en réponse à un employeur international lorsque la lutte peut rejoindre l'ensemble du mouvement syndical. Ils conviennent par contre de l'importance d'entretenir les alliances internationales.

Dès les premières semaines du conflit, le dossier d'Alma est à l'ordre du jour de la rencontre de directeurs des USW à Pittsburgh. « La campagne est très culturelle au syndicat des Métallos. On est un syndicat international qui a toujours fait beaucoup d'alliances sur la planète. » (Ent6) Le niveau syndical international adopte l'idée de lancer une campagne stratégique internationale. « Nous-même, le syndicat local, on n'a pas le pouvoir de lancer une campagne corporative. On n'a pas les contacts, on n'a pas les ressources. » (Ent1) En même temps, la campagne doit toujours tenir compte du niveau local. (Ent2) Une coalition de tous les niveaux de l'organisation syndicale se crée donc pour initier une campagne stratégique internationale.

Un comité de travail est rapidement mis sur pied, il sera composé de représentant local, régional, national et international du syndicat. Quelqu'un sera en charge des services de communications, de la solidarité internationale, des affaires internationales et l'équipe des campagnes internationales, nouvellement créée chez les Métallos, sera présente, chacun ayant son mandat. Le comité fera régulièrement des rencontres téléphoniques, le dernier mot sera laissé au représentant de la section locale, sans qui la campagne n'aurait pas de visage. Des actions multiniveaux seront organisées.

La campagne syndicale internationale est considérée chez les Métallos comme l'étape ultime dans la mobilisation. « Il n'y a pas de délai pour la sortir, il faut suivre la conjoncture. Avant de faire une campagne, il faut mobiliser les membres. « Se préparer pour faire la guerre comme il faut. » (Ent6). La mobilisation traditionnelle semble donc un prérequis pour faire une campagne multiniveaux. Tous les représentants nous le confirment, la campagne ne peut pas fonctionner sans un syndicat local fort et mobilisé. Les aptitudes et les ressources du syndicat sont donc à considérer avant d'entamer cette mobilisation d'envergure.

Au niveau de la mobilisation traditionnelle, le syndicat était bien organisé. On entend sous ce terme, la structure de grève, la mise en place de la structure administrative de prise de présences et de distribution d'indemnités monétaires, un organigramme pour le piquetage et la formation de chefs de piquets. La section locale était prête à gérer l'alternative d'un conflit de travail, s'était préparée et après six mois de conflit, était toujours bien mobilisée (Ent1) « Les gens avaient l'obligation de faire un chiffre de

piquetage aux 6 jours, ce n'est pas beaucoup. Ça a établi une routine, ce n'était pas compliqué avoir deux cent personnes, on l'avait chaque jour. Peu importe qui venait, Aussant d'Option National ou Khadir de Québec Solidaire, on pouvait faire un pow-wow. » (Ent3)

Une fois le conflit commencé et la mobilisation locale entre bonnes mains, le comité de coordination de la campagne stratégique se met en place. « La première chose qu'on a commencé à organiser c'est la marche à Alma. » (Ent2) Une tournée internationale se met en place, le niveau international des Métallos fait bouger ses contacts à Londres, en Australie et aux États-Unis. Le message sera lancé : venez en appui à vos frères et sœurs de la section locale d'Alma, mis en lock-out la veille du jour de l'an. Ce n'est qu'en deuxième temps que la campagne des médailles sera lancée, une campagne qui vise davantage l'image de l'employeur, que l'appui aux lock-outés.

Ce n'est qu'après la quatrième entrevue qu'un représentant du syndicat nous parlera de sa connaissance passée de l'employeur international. Le syndicat a déjà croisé le fer dans d'autres sections locales, sur la Côte-Nord entre autres, avec Rio Tinto. La réputation de celui-ci et l'expérience de relations de travail difficiles aura guidé le syndicat dans sa prise de décision vers une campagne stratégique internationale. « Rio Tinto avait intérêt à garder le conflit local, on le savait et il fallait réagir. » (Ent2)

B) Recherche et planification, pouvoir syndical et centres névralgiques

À première vue, le syndicat ne semble pas avoir fait beaucoup de recherche et de planification avant de lancer la campagne stratégique internationale. Une faiblesse qui aurait pu avoir des conséquences déjouant la stratégie syndicale et affaiblissant son rapport de force. Ce qui ne s'est pas produit. Le comité de campagne mis sur pied rapidement au début du conflit a permis de regrouper les connaissances et nouvelles informations sur l'EMN. Un membre de ce comité a eu l'idée de la campagne des médailles en découvrant que Rio Tinto produirait les médailles olympiques pour l'été 2012. La connaissance de l'employeur suite aux compilations du comité a permis au syndicat d'influencer le centre des personnes décisionnelles et des relations-clés. Identifier la sous-traitance comme enjeu pouvant mobiliser le monde syndical à tous les niveaux s'est prouvé être gagnant. Viser ainsi un item central du plan de croissance de l'employeur, du moins à Alma, a permis au syndicat de regrouper les syndicats québécois et internationaux derrière l'enjeu d'emplois de qualité.

Outre ces éléments, peu de données sur la recherche et la planification de la campagne nous permettent de conclure que le syndicat a réussi à atteindre les centres de l'employeur à partir de cette étape préliminaire à la campagne.

6.2.2 H2b) Une campagne stratégique internationale qui utilise des tactiques diversifiées permet de renforcer le pouvoir syndical sur les centres de l'employeur.

La dimension des tactiques reprend les idées de Jarley et Maranto (1990) et permet de regrouper sous quatre indicateurs les différentes activités de mobilisations du syndicat. Ces derniers sont la quantité, le type de tactiques, leur niveau et les impacts sur le conflit. Dans le cas qui nous intéresse, il a été difficile de distinguer clairement les quatre indicateurs puisque des recoupements se sont imposés. En effet, bien que la quantité et les impacts sur le conflit s'identifient bien, le type et le niveau s'entrecroisent. Pour une meilleure compilation, nous avons regroupé les indicateurs type et niveau sous le même chapeau.

A) Quantité

Le syndicat se doute dès le départ que le conflit pourrait perdurer dans le temps. Il faut faire le parallèle avec les données de l'articulation dans les aptitudes syndicales et la capacité du syndicat à se projeter dans l'avenir. « C'est la stratégie de bruler du petit bois tranquillement. »(Ent3) L'équipe a planifié d'espacer les activités pour éviter la surexposition et pour maintenir la mobilisation dans le temps. Il fallait éviter d'épuiser les membres pour garder la pression constante et même l'augmenter vers la fin du conflit. Un continuum de trois mois s'est imposé. « Avec une stratégie à coup de 3 mois, on est allé graduellement, tranquillement, avec nos activités et la campagne internationale. » (Ent1).

Le syndicat considère qu'il gardait un bon rythme, avec suffisamment de tactiques pour éviter de noyer son message tout en gardant la mobilisation active. Le syndicat évalue avoir la possibilité de poursuivre le conflit à ce rythme. Des observateurs externes nous disent avoir vu des signes d'essoufflements.

B) Type et niveau

Nous avons constaté une belle variété de types d'activités; des manifestations, des activités de visibilité auprès de la population, des relations publiques, des campagnes ciblées, le tout avec une politique de zéro grabuge. Chaque activité pouvait être faite localement ou à différents niveaux en parallèle.

Au niveau local, le piquetage, les kiosques et les relations publiques avec la presse locale ont occupé le syndicat pendant toute la durée du conflit. « Je pense qu'on avait le droit à 50 personnes maximum à cause de l'injonction, l'excédent faisait de l'action syndicale. Juste en manifestations, c'était plusieurs par semaines. On avait nos ambassadeurs dans les centres d'achat, on tenait notre monde occupé. » (Ent3).

Au niveau régional, le syndicat a fait signer une pétition contre l'entente secrète sur le rachat de l'hydroélectricité et l'a déposée à l'Assemblée nationale du Québec. Le syndicat a tenu une manifestation lors de l'événement Sport Accord à Québec. Ces deux activités de type différent ont permis une visibilité à l'extérieur de la ville d'Alma, à un niveau similaire. Toujours au niveau du Québec, le syndicat a fait une tournée dans les différentes instances de syndicats québécois pour parler des enjeux et du conflit.

À travers tous les types de tactiques et d'activités, le syndicat donne le mot d'ordre d'éviter toute forme de grabuge. « Quand tu fais du bris d'équipement, d'un point de vue syndical, je vais te le dire, c'est toi qui te tire dans le pied. »(Ent1). Lors des activités à l'extérieur, une équipe était en place pour nettoyer les lieux et ranger l'équipement. « Le mot d'ordre et ce n'est pas évident, était discipline. » (Ent2).

Les relations publiques, l'utilisation du Web avec Facebook et les vidéos se regroupent dans les activités 2.0 du conflit et se sont produites à tous les niveaux. « On pouvait suivre le conflit en direct, les modérateurs ont bien fait ça. » (Ent4) En entrevues, les interlocuteurs pensent que le développement 2.0 a pavé la voie à plusieurs conflits. « Ta communauté maintenant avec Internet c'est la planète, il faut être capable de s'adapter. » (Ent6) À noter que la page du conflit est inactive au moment de la recherche, mais que la page Facebook de la section locale est toujours active.

L'image et la sollicitation de l'opinion publique ont pris une grande place dans ce conflit. L'entente secrète a été un catalyseur pour la présence du conflit dans les médias. « L'entente secrète a fait l'effet d'une bombe. Ça venait dire que l'employeur pouvait éterniser le conflit, ça montait la pression » (Ent2). Le syndicat a eu une belle tribune pour passer son message, le charisme de son leader a été mentionné à plusieurs reprises. « D'ailleurs la compagnie m'a accusé d'être un gourou. J'ai dit que j'en étais pas un, j'ai canalisé l'énergie négative sur lui. » (Ent3).

La tournée internationale, les alliances et la campagne des médailles sont d'autres types d'activités qui se sont déroulés au niveau international. Deux rencontres se sont tenues avec le comité des actionnaires de Rio Tinto, en Angleterre et en Australie, afin de faire connaître le conflit à l'intérieur de la structure de l'employeur.

Le défi de la campagne stratégique internationale était de garder le sentiment d'appartenance local à l'international pour que tous les paliers se sentent interpellés. « Sans la campagne, ça n'aurait pas été pareil. Il y a des affaires qu'on a sous-estimé, entre autres, la campagne des médailles olympiques. Le message de la campagne des médailles est qu'il faut changer de fournisseur pour les Jeux Olympiques, c'est toute une image (Ent6). « Le conflit ne peut plus être que régional, la section locale contre employeur... Donc si tu veux être capable de les affronter, il faut que tu transportes ce conflit-là sur la planète aussi. Il faut être capable d'amener le conflit sur la planète pour solidariser les gens autour de nous. »(Ent3). La campagne stratégique internationale était un gros morceau des tactiques de mobilisation. « Il faut essayer de reproduire le modèle local pour le ramener sur la planète avec les différences qui s'imposent. » (Ent6).

La manifestation à Alma, du 31 mars, se déroulait au niveau local avec des acteurs de tous les niveaux présents. La manifestation permet de boucler la boucle de la tournée internationale où les invitations avaient été lancées pour se mobiliser localement contre RTA. Contrairement aux autres activités qui tentaient de sortir le conflit de sa ville, la

manifestation du 31 mars voulait ramener le niveau international au niveau local.

C) Impacts des tactiques sur le conflit

Pour le représentant syndical local, l'employeur a perdu le conflit au moment même où il l'a commencé. L'employeur avait l'avantage de l'opinion populaire, il avait la crédibilité, la popularité, mais en déclenchant le lock-out, ce fut la première étape pour commencer à perdre. Pour le syndicat, simplement le fait d'avoir été mis en lock-out plutôt que de déclencher la grève a été un point tournant du conflit. Chacune des activités de mobilisation étaient donc destinées à mettre de la pression sur l'employeur, à attaquer son image. « À chaque pas qu'ils faisaient, on était là, pour ne pas qu'ils nous oublient. » (Ent3).

Avec la stratégie de *grabuge zéro* et son discours sur l'enjeu générationnel de la négociation, le syndicat a développé une ligne de relations publiques qui lui a permis de retourner la vapeur initialement contre lui, à son avantage. Le journaliste nous le confirme, les travailleurs étaient perçus comme des enfants gâtés et de retrouver son président à égalité avec le représentant patronal dans un sondage dépassait toutes les attentes. (Ent4). De ce syndicalisme industriel et de l'image préconçue d'une « shop de gars d'usine », il y a eu rupture : changement de vision, renouveau et honneur de ne pas tomber dans l'image que l'employeur veut donner du syndicat.

La tournée internationale avec la manifestation du 31 mars et la campagne des médailles ont donné une visibilité internationale au syndicat. « On était impressionné, notre syndicat a toujours été connu sous les USW. À partir de ce conflit-là, on est reconnu comme les Métallos. (Un syndicat australien a produit des chandails en appui aux travailleurs d'Alma avec le logo des Métallos et non pas des USW) » (Ent2). Pour le syndicat, la campagne stratégique internationale est un succès, elle lui a permis de renforcer les liens avec ses alliés et de développer de nouvelles alliances. En rentrant à Alma, ils ont pu constater le souffle que donnait la tournée aux membres sur le terrain. Cet aspect est aussi reconnu comme un impact positif de la visibilité internationale. « On a influencé des politiciens à Londres issus de Unite qui eux ont mis de la pression sur le comité olympique, sur le parlement, de la pression partout. » (Ent2). La tournée internationale interpellait les syndicats dans le but de mettre de la pression sur l'employeur et ses partenaires affectant ainsi le plan de croissance et les relations-clés.

L'entente secrète existait avant le conflit, mais le syndicat a utilisé sa sortie médiatique à son avantage et les rebondissements ont eu un effet direct sur le conflit. Le Québec syndical s'est levé pour appuyer les Métallos contre ce type d'entente considéré antisyndical (particulièrement la clause sur le remboursement en cas de conflit de travail). « Quand on a su pour l'entente secrète, tout le milieu syndical s'en est ressenti. On t'enlève ton pouvoir ultime, ton droit de grève. » (Ent5).

Le conflit a aussi permis au syndicat d'apprendre : un employeur difficile donne pour le

syndicat de très bons officiers. « On apprend quand ça bouge. » (Ent5). Pour les plus jeunes, c'était très théorique la mobilisation et un conflit de travail. « Maintenant, ils savent. » (Ent3) L'application du protocole de retour au travail a été difficile. « On ne s'entend pas mieux avec eux, mais au moins maintenant ils nous respectent. » (Ent3).

Les tactiques choisies par le syndicat auront des impacts sur le conflit à différentes intensités. Une action non-réussie pourra être reprise à un autre moment et mieux fonctionner. Le syndicat semble avoir décidé de faire des actions suffisamment diversifiées pour répondre aux besoins des membres, maintenir la mobilisation et développer les alliances nationales et internationales.

D) Tactiques, pouvoir syndical et centres névralgiques

Les tactiques utilisées dans la campagne stratégique internationale ont permis de mettre de la pression sur l'ensemble des centres de l'EMN. Tous les représentants syndicaux reconnaissent que la campagne a permis de mettre de la pression partout en même temps. Le lien d'une action internationale avec le conflit au niveau local demeure un élément qui serait pertinent d'analyser plus en profondeur. Comment s'assurer que les membres en conflit adhéreront à une action internationale?

La quantité équilibrée et espacée de tactiques, l'utilisation de différents types à tous les niveaux ont permis au syndicat d'atteindre tous les centres de l'employeur. Les personnes décisionnelles ont été interpellées dans les médias localement et au comité des actionnaires à Londres et en Australie. Les actionnaires, les fournisseurs, les relations gouvernementales ont été sollicitées par des manifestations, pétitions, rencontres et campagne des médailles. Les sources de profits et le plan de croissance ont été affectés par le conflit lui-même, mais aussi par des impacts dans d'autres usines appartenant à Rio Tinto, un investissement a été retardé à Bécancour, des postes ont été coupés. Le syndicat de l'usine Énergie électrique a appuyé ouvertement le conflit de l'usine d'aluminium d'Alma. La contestation de l'entente secrète a amené les différents partis au gouvernement a questionné fortement la clause de force majeure. Nous pouvons prétendre qu'elle sera politiquement inutilisable dans l'avenir. Avec sa mobilisation, le syndicat considère avoir eu gain de cause en négociation. Il va sans dire que les limites d'utilisation de la sous-traitance affecteront les profits et le plan de croissance de l'EMN. Le syndicat a réussi sa campagne stratégique internationale en utilisant des tactiques diversifiées qui ont affecté les centres de l'employeur.

Le tableau 6.2 reprend les effets sur l'EMN de la mobilisation internationale du syndicat.

Tableau 6.2 Analyse de l'impact sur l'EMN du pouvoir syndical émanant de la mobilisation internationale

Dimensions	Indicateurs du syndicat	Effets sur le pouvoir syndical	Effets sur l'EMN
Recherche et planification	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenir alliances • Absence de préparation • Enjeu pour le monde syndical • Création d'un comité de travail • Connaissance de l'employeur • Définir l'objectif de la campagne • Mobilisation locale 	La faiblesse de la recherche et de la planification a affaibli le pouvoir syndical	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaissance de l'employeur peut affectée les personnes décisionnelles ➤ Position sur la sous-traitance affecte le plan de croissance
Tactiques Quantité Type et niveau Impacts sur le conflit	<ul style="list-style-type: none"> • Actions en nombre suffisant, réparties dans le temps • Actions à tous les niveaux, liens entre niveau local et international • Lock-out au lieu de grève • Zéro grabuge • Image du syndicat renouvelée • Tournée internationale résonne sur le conflit local • Entente secrète entraîne vague de sympathies syndicales au Québec • Apprentissage et événements formateurs pour le syndicat local 	La mobilisation internationale a renforcé le pouvoir syndical	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ensemble des centres touchés par les activités de mobilisation multiniveaux ➤ Sources de profits affectés par piquetage et manifestation ➤ Sources de profits et plan de croissance affectés par mobilisation contre l'entente secrète sur l'hydroélectricité ➤ Sources de profits affectés par la campagne des médailles ➤ Personnes décisionnelles ciblées dans les médias

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relations-clés particulièrement ciblés pour atteindre à l'image de l'entreprise ➤ Succès de la tournée internationale
--	--	--	--

6.2.3 Hypothèse #2 : Une mobilisation internationale renforcera le pouvoir syndical pour atteindre les centres névralgiques de l'entreprise multinationale dans un conflit de travail.

La mobilisation a affecté les centres de l'employeur. La mobilisation a mis de la pression sur l'entreprise multinationale. Le syndicat semble avoir été chanceux dans son absence de préparation. Les alliances du syndicat international ont été bénéfiques pour la campagne. Les ressources financières du syndicat et les nombreux appuis que la section locale a obtenus sont autant d'éléments à prendre en considération avant de pouvoir déclencher une campagne. Il faut évaluer l'état des ressources et des aptitudes et prendre conscience du contexte. Les aptitudes et ressources du syndicat doivent être fortes. Le contexte doit être favorable pour lancer une mobilisation multiniveaux. Une campagne des médailles n'aurait pas été possible sans la venue de Jeux Olympiques de Londres.

Une mobilisation internationale semble être nécessaire dans un conflit local face à une EMN, mais ne sera pas forcément toujours gage de succès. Une préparation au préalable est nécessaire, tout comme la confirmation d'éléments cruciaux à la réussite de la campagne. Le syndicat énonce certains critères : l'objectif de la campagne, la mobilisation locale, la structure du syndicat, la création d'alliances et surtout une cause ralliant le mouvement syndical.

« Le plus de pression aura été la campagne mondiale, la clé a été de salir leur image » (Ent6). L'image de l'entreprise est devenue un élément central dans ce conflit. Au départ, il s'agissait d'un item parmi d'autres qui n'apparaissent pas clairement dans les centres névralgiques. L'image de l'EMN affectera les profits, la croissance et les relations-clés. Elle se retrouve un peu dans chacun de ces centres. L'image se dégage même davantage comme un cinquième centre à cibler.

Juravich (2007) mentionne la pertinence de travailler au jour le jour en mode campagne stratégique internationale. Le Syndicat a répondu qu'une campagne était un outil à utiliser au cas par cas. L'international semble devenir utile que pour aider le local. Nous nous questionnions à savoir si un syndicat pouvait devenir international comme

l'entreprise l'est devenue. La structure du syndicat devient internationale par affiliation, mais lors d'un conflit, un syndicat demeure local. La négociation collective est pour les membres à la base, les impacts les plus ressentis du conflit semblent être la perte salariale directe et l'impact sur l'économie locale. La campagne s'inscrit dans un contexte donné, nous traiterons des détails du contexte économique et politique à l'hypothèse 3.

6.3 Hypothèse 3 : Conjoncture

« De l'ouverture de la région à aujourd'hui, s'il avait fallu attendre après Montréal ou Québec, on serait mort, on ne serait plus ici. On est conscient que le développement socioéconomique de la région dépend des ressources qu'on a nous-mêmes. L'occupation du territoire est possible parce qu'on occupe, ce n'est pas du monde de Montréal qui est venu ici, ce sont des gens des Éboulements, de région. On s'entête à être indépendantiste pour les mêmes raisons, on n'a pas besoin d'Ottawa, pas plus que de Québec et de Montréal. Il y a même eu une idée après le référendum de 80, comme le Québec ne veut pas se séparer du Canada, on va se séparer nous-mêmes! » (Ent3)

Cette citation provenant d'une entrevue révèle la passion des Jeannois. Les propos qui mettent en opposition les grands centres et les régions soulèvent le questionnement du contexte. Et si ce conflit s'était déroulé à Montréal? Huit mille personnes dans les rues de Montréal, surtout à l'époque du printemps étudiant de 2012, n'aurait certainement pas eu le même effet qu'à Alma. Faire des kiosques dans les commerces et pouvoir établir un contact privilégié avec la population tous les jours nécessite des éléments de proximité qu'on ne peut retrouver qu'en région.

La troisième et dernière hypothèse s'est imposée à la lecture d'actualités relatant le conflit et l'importance de certains événements extérieurs qui pouvaient avoir eu un impact sur ce dernier. La conjoncture autant économique que politique durant le conflit laissait présager qu'en dehors de ce même contexte, les résultats n'auraient pas été les mêmes. La collecte de données auprès des intervenants du conflit nous confirme que l'environnement externe a eu un grand rôle et qu'il sera sans doute toujours difficile de l'exclure d'une analyse d'un conflit de travail.

6.3.1 H3 a) Une conjoncture économique favorable au syndicat renforcera son pouvoir.

Tout comme la mobilisation, la conjoncture économique du conflit est multiniveaux. Les éléments du contexte économique dans lesquels les acteurs évoluent peuvent affecter le conflit qu'ils vivent. Nous avons relevés les éléments suivants du contexte économique : l'économie locale dans la région, le marché de l'aluminium, les possibles projets

d'investissements et l'hydroélectricité.

A) Contexte économique

La ville d'Alma dépend beaucoup du roulement de l'usine. Des entreprises locales sont de près ou de loin touchées par la chaîne de production de l'aluminium d'Alma. L'économie locale au ralenti affecte les commerçants. « Le développement économique d'une région, c'était le prix à payer. » (Ent4). Les 780 travailleurs de l'usine sont aussi des consommateurs potentiels. Les partenaires de l'usine subissent les impacts du ralentissement des activités et l'ensemble des commerces vivent une difficile période avec la perte du pouvoir d'achat des travailleurs en lock-out. « Toute la région souffrait. » (Ent5).

L'enjeu de la sous-traitance au cœur du conflit avait un lien avec la conjoncture économique des ménages d'Alma. « Un père de famille gagne 30\$/heure, son fils travaille pour le sous-traitant à côté de lui, dans la même usine, à la moitié du salaire. » (Ent5). Le syndicat a développé ses relations publiques autour de l'effet qu'aurait une sous-traitance massive sur l'avenir de la région : des salaires moins élevées pour la nouvelle génération, une diminution du pouvoir d'achat, un impact direct sur l'économie locale.

Au début du conflit, le coût de l'aluminium sur le marché était très bas, il était donc peu intéressant pour un producteur de se départir de ses stocks, puisqu'il vendait à perte ou à faible profit. La valeur de cet alliage ne s'est guère améliorée tout au long du conflit. Cette situation a été reconnue comme étant à l'avantage de l'employeur. Il produisait moins puisqu'en conflit, perdait donc moins à ne pas vendre ou à vendre à un prix moins intéressant pour les profits. L'entretien de l'usine est onéreuse, le roulement de celle-ci aussi, mais une cessation complète des activités le seraient encore plus. L'entreprise évalue la durée du conflit et les impacts de celle-ci. « C'était presque surprenant que le conflit se règle après six mois. Tant que la crise économique du prix de l'aluminium ne serait pas réglée, ce conflit était à l'avantage de l'employeur. » (Ent4).

D'un autre côté, depuis plusieurs années déjà, l'employeur parlait d'agrandissement. « L'usine est le joyau d'Alcan. La phase 2 venait sur un plateau d'argent, si le prix de l'aluminium remontait. » (Ent4) Le plan de croissance de l'entreprise était en jeu, autant avec l'état des marchés que la durée du conflit. Le gouvernement du Québec offre de l'investissement dans des développements de cette envergure. Les fournisseurs entrevoient d'intéressants contrats avec le développement local de l'EMN. Plus d'un acteur avait des intérêts dans le contexte entourant le conflit d'Alma. Rio Tinto a payé cher l'acquisition d'Alcan et doit la rentabiliser.

Toujours dans le contexte économique, l'entente secrète est venue donner un rapport de force au syndicat. Les parties qui vivent un conflit de travail subissent des pertes monétaires. Le travailleur perd sa paye, le syndicat des cotisations et l'employeur sa production et sa possibilité de faire des profits. L'employeur a cessé la production dans

au moins la moitié de ses cuves, il a utilisé des cadres et des briseurs de grève pour maintenir une partie de la production. L'entente secrète permettait à l'employeur de continuer à faire rouler à plein régime la production hydroélectrique de ses barrages puisqu'il savait qu'Hydro-Québec devrait racheter les surplus. « Si on leur enlève le courant, qu'on leur donne juste un tarif préférentiel, il n'y a plus d'usine qui marche. Sans le courant, Alcan n'existe pas, RTA non plus. »(Ent4)

Avec l'entente secrète, toutes les cartes étaient dans le jeu de l'employeur pour commencer un conflit (Ent4). L'entente a aussi servi de carte maitresse au syndicat, un outil qui allait amener la population à se révolter contre le déséquilibre dans le rapport de force. « Si le conflit avait été sur une mine, ça aurait été différent. L'hydroélectricité était au cœur du conflit. »(Ent5).

Une conjoncture économique favorable aurait donné l'avantage du rapport de force à l'employeur. L'analyse démontre que l'employeur pouvait dès le départ survivre plus longtemps que le syndicat à ce conflit. Le syndicat devait donc trouver des moyens d'utiliser le contexte économique à son avantage, atteindre les centres de l'employeur pour retrouver un rapport de force dans le conflit.

B) Contexte économique, pouvoir syndical et centres névralgiques

Au niveau de l'économie locale, les sources de profits et le plan de croissance étaient les centres ciblés. La communauté locale a adhéré au discours syndical sur les emplois de qualité pour la région et son appui envers l'entreprise a changé. Il fallait que les activités de l'usine reprennent pour l'économie locale, mais sans renier les valeurs locales. Le gouvernement du Québec a été interpellé pour influencer un règlement du conflit afin de diminuer l'impact sur la population et les commerçants d'Alma.

Le syndicat a mis ses énergies aux endroits où son pouvoir pouvait affecter les centres de l'entreprise. L'entente secrète visant l'image et la production d'hydroélectricité a sans contredit été la meilleure carte du syndicat dans le contexte économique. La sortie médiatique tout comme le contenu de l'entente ciblait les sources de profits (l'hydroélectricité est nécessaire pour une production à coût compétitif), le plan de croissance (l'entente avec le gouvernement et Hydro-Québec couvre les prochaines décennies), les personnes décisionnelles et les relations-clés.

Au niveau local, les personnes décisionnelles ont dû répondre aux questionnements des journalistes quant à la revente de l'hydroélectricité pendant le conflit, beaucoup de pression a été mis sur l'employeur via le débat médiatique qu'a soulevé cette entente. Au niveau régional et international, les dirigeants ont senti les impacts de la contestation de l'entente secrète, autant sur l'image que sur le risque de révocation de l'entente. En effet, les syndicats et la population du Québec demandaient la suspension de la clause de l'entente sur le rachat d'électricité pendant le conflit. Le gouvernement du Québec est la relation-clé de l'entreprise la plus touchée au niveau de l'entente secrète. Les parties

politiques se relançaient la balle pour savoir qui avait signé l'entente.

Le syndicat a eu peu d'influence sur le marché de l'aluminium, le conflit local n'a pas affecté le prix du marché. Les actions internationales du syndicat ont davantage ciblés l'image de l'entreprise que la production d'aluminium. La convention collective était muette au niveau de la sous-traitance, ce qui laissait une large place au plan de croissance de l'employeur dans la réorganisation des emplois syndiqués vers davantage de sous-traitance.

La conjoncture économique a légèrement affaibli le pouvoir du syndicat en ce sens qu'il avait peu de contrôle sur le coût de l'aluminium, une situation qui avantageait l'entreprise. Le syndicat a par contre su utiliser les éléments de la conjoncture économique qui pouvait l'aider dans son rapport de force pour cibler les centres de l'employeur : l'entente secrète, l'image, l'économie locale et les projets de réorganisation reliés à la sous-traitance.

6.3.2 H3 b) Une conjoncture politique favorable au syndicat renforcera son pouvoir.

A) Contexte politique

La conjoncture politique regroupe des annonces de partenariats ou d'investissements, des actions ou interventions gouvernementales ou des événements ciblés de l'actualité. En utilisant le contexte politique à son avantage le syndicat peut mettre de la pression sur l'employeur. Cette section regroupe les éléments politiques s'étant déroulée pendant le conflit et utilisés par le syndicat dans son rapport de force : la place d'Alcan dans la région, la régionalisation du conflit, la taille de l'entreprise, les projets et interventions politiques notamment les élections provinciales et les Jeux Olympiques de Londres 2012.

« Il faut comprendre que dans la région, Alcan, c'est folklorique. Tout le monde suivait le conflit, tout le monde en parlait, c'était sur toutes les lèvres. Ça fait partie de l'histoire de la région. » (Ent4). La population ressentait les impacts du conflit tellement la place de l'usine est présente dans la ville. « Une fierté régionale où l'image de l'entreprise est prédominante, forte image médiatique, c'est ce que Rio a acheté. »(Ent4). Au début du conflit, l'entreprise détenait la faveur populaire. La valeur de cette faveur est importante dans un conflit puisque le syndicat aura besoin du support et de solidarité externe. Le travail fait par le syndicat pour tourner en sa faveur l'opinion populaire est remarquable.

La régionalisation du conflit est un élément politique à considérer. La même question que pour la conjoncture économique se pose. Est-ce que l'analyse serait la même pour un conflit à Montréal? « Tu es isolé dans une ville qui est à 5 heures et demi au nord de Montréal » (Ent2). Les appuis syndicaux sont éloignés, la mobilisation à grande échelle est moins accessible que dans un grand centre. Politiquement, il est plus difficile de diluer le conflit, ce n'était pas une entreprise parmi tant d'autres à Montréal, c'était une entreprise d'envergure dans une région précise. Dans le discours syndical, il y avait un intérêt à utiliser cette régionalisation pour influencer les relations-clés de l'entreprise.

La taille de l'entreprise est significative aussi. Est-ce qu'une entreprise locale en conflit aurait attirée autant d'attention? Les concessionnaires automobiles étaient en lock-out à Alma en 2012, ils le sont toujours en 2015.¹⁹ Pour le syndicat local, le fait d'être en région fait une différence. Le fait d'être en conflit face à une entreprise multinationale aussi. L'EMN fait des millions de dollars par année, est présente sur plusieurs continents, le rapport de force initiale semble démesuré face à 780 travailleurs à Alma. Pour les représentants nationaux, c'est un désavantage de garder le conflit localement, c'est une crainte d'être oublié. « Si ça n'avait pas été une EMN, le conflit serait tombé dans l'oubli, on en aurait pas autant parlé, RTA c'est un état dans l'État. » (Ent4).

Au-delà de l'aluminium, Rio Tinto est aussi propriétaire de mines. Le gouvernement lançait le Plan Nord pour le développement de ressources naturelles. Politiquement, il y avait des enjeux pour ces deux intervenants qui dépassaient les frontières du conflit. Le Plan Nord faisait partie des grandes annonces du gouvernement Charest²⁰ et était décrié par les groupes environnementalistes et les Premières Nations.²¹ Les travailleurs en lock-out ont participé à une manifestation initiée par le mouvement étudiant pour contester le Plan Nord. Le discours du syndicat ciblait surtout l'enjeu du traitement de l'entreprise, qui pourrait investir dans le Nord, impose déjà à ses travailleurs.

Au plan des interventions politiques, le député local, alors à l'opposition au gouvernement, donnait médiatiquement son appui aux travailleurs. Alors que le député libéral parlait de l'obligation contractuelle liant le gouvernement à l'entente secrète. Quelques interventions médiatiques ont été faites de part et d'autres. Certains représentants syndicaux associent le dénouement de la crise à une intervention politique derrière porte close. « Il y a eu de la pression pour un règlement. Ça s'est réglé autour d'un café avec des acteurs plus haut que les principaux. » (Ent4). L'intervention gouvernementale doit habituellement être à un niveau pour aider la partie à dénouer l'impasse. Le syndicat s'est par contre assuré de cibler cette relation-clés de choix puisque le gouvernement était déjà bien impliqué avec l'entreprise : investissements, financement de l'État pour les sources de profits et le plan de croissance et entente d'Hydro-Québec.

Des élections provinciales étaient prévues pour l'automne 2012. Elles se sont tenues le 4 septembre 2012 et le gouvernement de Pauline Marois a remplacé celui de Jean Charest. Le gouvernement avait déjà beaucoup de pression de la population dans le dossier des frais de scolarité. Le syndicat planifiait sa participation à la campagne électorale si le conflit perdurait : « Avec les élections qui approchaient, Charest savait qu'il y aurait eu un

¹⁹ La Presse Affaires : <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201501/16/01-4835927-bataille-rangee-a-la-mode-du-saguenay.php> - consulté le 7 octobre 2015.

²⁰ Radio-Canada : http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/budget/qc2011/les_faits_saillants/plan-nord.shtml - consulté le 7 octobre 2015.

²¹ Le Huffington Post : <http://quebec.huffingtonpost.ca/news/manifestation-plan-nord/> - consulté le 7 octobre 2015.

autobus orange (couleur pour la visibilité du conflit) pour le suivre toute sa campagne. » (Ent3)

En lien avec l'image de l'entreprise, l'arrivée des Jeux Olympiques en juillet 2012 a permis au syndicat de mettre sur pied la campagne des médailles. Bien que l'analyse de son succès soit partagée, sans l'événement des Jeux, il n'y aurait jamais eu de campagne des médailles. L'utilisation de la conjoncture politique a permis au syndicat de renforcer son pouvoir en utilisant à son avantage un engagement de l'entreprise dans un événement d'envergure internationale.

B) Contexte politique, pouvoir syndical et centres névralgiques

Le syndicat a utilisé le contexte politique en faisant des actions de visibilité et en faisant des interventions ciblées. « Quand tu as un leader comme le directeur québécois des Métallos ou le président de la FTQ et que la base t'aide, tu as de l'armement pour aller au combat, mettre de la pression où il le faut (Ent6). C'est ça la *game* politique. » (Ent2). La conjoncture politique n'est pas à négliger dans ce conflit. Le syndicat a utilisé plusieurs éléments à son avantage et a pu mettre de la pression sur les centres de l'employeur. Les Jeux Olympiques et la campagne des médailles ont affecté les relations-clés et ont potentiellement été un risque pour les sources de profits. Les interventions politiques ont affecté les relations-clés et le plan de croissance. La dénonciation de l'EMN en lien avec le Plan Nord, sa responsabilité envers la région, les investissements et les emplois de qualité sont tous des éléments qui ont aidé le syndicat à mettre de la pression sur l'ensemble des centres de l'entreprise.

L'histoire d'Alcan et de la région, la régionalisation et la taille de l'entreprise ont servi à construire un discours syndical qui a influencé les relations-clés de l'entreprise. Le Saguenay-Lac-St-Jean avait accueilli une entreprise sur ses terrains, avait tout donné, y compris la gestion de son lac et l'entreprise démontrait peu de reconnaissance en voulant sabrer dans les emplois de qualité, tel était le discours rassembleur pour le syndicat.

Le plan de croissance de l'entreprise était ciblé dans les contestations du Plan Nord. La relation avec le gouvernement du Québec. Le syndicat a tenté de joindre sa voix à celle des étudiants en grève. Un discours commun n'a pas fonctionné, mais n'a pas non plus nuit aux revendications syndicales. Les deux groupes se sont mutuellement appuyés.

Les Jeux Olympiques sont l'élément de la conjoncture politique sur lequel le syndicat a capitalisé. Le *timing* entre le conflit et l'événement international n'aurait pu tomber à un meilleur moment pour la mobilisation syndicale. L'implication de l'entreprise multinationale dans un tel événement comme les Jeux Olympiques a permis au syndicat de lancer la campagne des médailles qui a eu une résonance internationale.

La conjoncture politique a renforcé le pouvoir syndical pour influencer les centres de l'employeur. Chaque élément identifié, de l'entente secrète aux Jeux Olympiques, ont été

utilisé par le syndicat pour décrire les actions de l'employeur et retrouver un rapport de force pour le règlement du conflit.

Le tableau 6.3 reprend les effets sur l'EMN de la conjoncture pendant le conflit.

Tableau 6.3 Analyse de l'impact sur l'EMN du pouvoir syndical émanant de la conjoncture

Dimensions	Indicateurs du conflit	Impacts sur le pouvoir syndical	Impacts sur l'EMN
Contexte économique	<ul style="list-style-type: none"> • Économie locale et sous-traitance • Marché de l'aluminium • Projets d'investissements • Hydroélectricité et entente secrète 	Le contexte économique a légèrement affaibli le pouvoir syndical	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Économie locale cible les sources de profits et le plan de croissance ➤ Les relations-clés sont interpellées pour le bien de l'économie locale ➤ Peu d'impact syndical sur le marché des métaux ➤ Entente secrète affecte les quatre centres ➤ Opposition à la sous-traitance affecte le plan de croissance
Contexte politique	<ul style="list-style-type: none"> • Place historique d'Alcan dans la région et régionalisation du conflit • Taille de l'EMN • Projets d'investissements et Plan Nord 	Le contexte politique a renforcé le pouvoir syndical	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relation-clé avec le gouvernement interpellée pour défendre la région ➤ Plan de croissance et relations-clés ciblés dans la

	<ul style="list-style-type: none"> • Interventions politiques et élections fédérales • Jeux Olympiques Londres 2012 		<ul style="list-style-type: none"> contestation du Plan Nord ➤ Relations-clés et image de l'entreprise affectent les quatre centres avec les interventions politiques ➤ Jeux Olympiques et campagne des médailles touchent les quatre centres
--	---	--	--

6.3.3 Hypothèse #3 : Une conjoncture favorable renforcera le pouvoir syndical dans un conflit de travail face à une entreprise multinationale.

Un acteur qui utilisera une conjoncture à son avantage ou même qui sera favorisé par celle-ci, se trouvera dans une meilleure position stratégique que son adversaire. Par contre, il n'a pas été possible d'identifier si le rapport de force diminue proportionnellement pour le second.

Croucher et Cotton (2009) suggèrent que la prédominance de l'économie libérale a réduit l'influence politique des syndicats. Les Métallos ont su tirer leur épingle du jeu, ils avaient aussi le support de la FTQ, une centrale habituée des interventions politiques.

Dans le conflit des Métallos contre RTA, tous s'entendaient pour dire que la conjoncture était favorable à l'employeur. Les représentants syndicaux ont dû prendre des mesures de redressement pour activer la mobilisation et aller chercher la faveur populaire. Après le conflit, le syndicat soulève que l'employeur n'a pas bien joué ses cartes. En attaquant le syndicat de front, en posant des gestes qui ont été considérés provocateurs, l'employeur n'a pas utilisé les éléments de la conjoncture à son avantage. Alors qu'avec la mobilisation internationale, le syndicat a utilisé tous les éléments de la conjoncture qu'il pouvait pour ramener le rapport de force vers lui.

Chapitre 7 Discussion

La compilation et l'analyse des données nous permettent de tirer quelques conclusions. Les hypothèses se confirment, mais surtout s'entrecourent. Ce constat permet d'avancer qu'isoler les hypothèses affaiblit l'analyse et qu'il est préférable de les considérer les unes par rapport aux autres pour obtenir de plus intéressants résultats. Les ressources et aptitudes, la campagne stratégique internationale et profiter des éléments favorables de la conjoncture ont permis d'atteindre les centres névralgiques et d'imposer la place du syndicat au sein de son conflit. Nous reviendrons également sur la question de recherche et les limites de l'étude.

7.1 Des variables interreliées

Les ressources et aptitudes, la mobilisation internationale et la conjoncture sont des variables du pouvoir syndical (voir Figure 3.1). Le pouvoir permettra au syndicat de renforcer son rapport de force face à l'entreprise multinationale dans un conflit de travail. Le pouvoir sera utilisé pour cibler les centres de l'entreprise et pour l'influencer afin d'atteindre un règlement du conflit satisfaisant pour le syndicat et ses membres. Les ressources, les aptitudes et la mobilisation syndicale sont interreliées puisqu'elles sont toutes des composantes du pouvoir syndical. En jouant sur l'une ou l'autre, le pouvoir syndical se renforce ou s'affaiblit. À l'aide de ces éléments et dans un contexte donné, le syndicat réussi à atteindre les centres névralgiques de l'entreprise multinationale.

La recherche a permis d'identifier les données pertinentes pour les trois hypothèses. L'identification de ces dernières a permis d'analyser le conflit sous l'angle du pouvoir syndical sur les centres de l'employeur. Dans chacune des hypothèses, le pouvoir syndical pouvait être affaibli ou renforcé selon un élément particulier. Dans le cas Rio Tinto Alcan, le pouvoir syndical a été renforcé suite aux actions du syndicat.

Les ressources et aptitudes du syndicat se démarquent principalement par la façon dont le syndicat a identifié ses faiblesses et a travaillé à y remédier. La restructuration interne, la vision du nouvel exécutif syndical et la participation des membres ont permis au syndicat de déjouer l'entreprise qui souhaitait capitaliser sur des années de discordes syndicales. L'affiliation aux Métallos est également un aspect des ressources et aptitudes qui a renforcé le pouvoir syndical. Le Syndicat des Métallos a permis à la section locale de pouvoir compter sur des ressources plus importantes et le permanent syndical attiré à la section locale a aidé à utiliser ces ressources adéquatement. Le comité de travail mis sur pied pour la mobilisation a développé une stratégie pour faire perdurer la mobilisation et prioriser l'éducation populaire auprès de la population et de syndicats alliés. Les aptitudes et ressources développées, suffisantes et bien utilisées, permettront au syndicat d'influencer les centres de l'employeur.

La mobilisation internationale s'est révélée être essentielle dans le conflit contre RTA. La campagne stratégique internationale a été réalisée à partir des alliances préétablies par le syndicat des Métallos au niveau international. Cette campagne a permis d'extraire le conflit de sa réalité régionale pour atteindre des centres de l'employeur que la section locale n'aurait pu rejoindre à Alma. La mobilisation locale est définitivement une composante de la mobilisation internationale. La diversité des tactiques a permis de rejoindre les acteurs syndicaux à tous les niveaux. L'évaluation des tactiques varie selon les acteurs rencontrés, ce qui démontre pour nous, que les tactiques variées et en nombre suffisant ont renforcé le pouvoir, rejoignant le plus de monde possible. La mobilisation internationale renforce le pouvoir du syndicat, la recherche et la préparation s'ajoutent à la réussite de la campagne. Les tactiques, en quantité, type et niveau suffisants, doivent résonner dans le conflit.

La conjoncture économique et politique était parfois favorable à l'employeur et parfois au syndicat. Par contre, le syndicat a davantage su en tirer profit. Le syndicat a utilisé la conjoncture économique pour centrer le débat sur l'économie locale et les emplois de qualité pour l'avenir. L'entente secrète et les Jeux Olympiques sont les deux éléments de la conjoncture politique à avoir eu le plus d'impact sur la mobilisation régionale puis internationale. Le syndicat n'évolue pas en vase clos et des éléments du contexte a affaibli et renforcé son pouvoir d'influence sur les centres de l'employeur.

La prémisse de départ de cette recherche plaçait la campagne stratégique internationale au cœur de la résolution du conflit de travail. Suite à la collecte de données, la première hypothèse s'est davantage démarquée. Le syndicat local est au cœur de la mobilisation et de la gestion de la conjoncture. Sans un syndicat avec des ressources structurées et des aptitudes fortes, il est à parier que l'influence de celui-ci ne donnera pas les mêmes résultats sur les centres de l'employeur et sera plus susceptible de voir son rapport de force s'affaiblir face aux attaques de l'employeur.

Lévesque (2004) disait que l'employeur devenait international, mais que le syndicat demeure local. Le syndicat des Métallos a démontré dans cette campagne qu'un syndicat peut devenir international. Nous partageons l'analyse de Lévesque à l'effet que dans un conflit, un lien avec le milieu local doit être maintenu. Le syndicat doit devenir international pour être en concurrence égale avec l'entreprise multinationale, mais la composante locale du syndicat doit être forte et solide. Les ressources et les aptitudes d'un syndicat sont inter-reliées et co-dépendantes à tous les niveaux.

Peters (2010) soulevait deux points où le syndicat ne s'adaptait pas aux changements dans les relations du travail dans un marché international : le syndicat manque de recherches adéquates, de relations publiques et de capacité de planification stratégique et les concessions plutôt que les gains sont la norme de règlement de négociation collective. Deux points où les Métallos ont su se démarquer et contredire l'auteur. La capacité médiatique et l'articulation sont des aptitudes qui ont renforcé le pouvoir syndical. La guerre d'image dans ce conflit s'est jouée sur la place publique. Il a par contre été noté

que le syndicat avait fait peu de recherche, critère nécessaire pour bien démarrer une campagne stratégique internationale. Les ressources et aptitudes ont pallié à ce manque puisque l'organisation syndicale en cours de conflit semble avoir couvert l'absence de préparation à la campagne. En ce qui concerne les concessions en négociation, le syndicat ne pouvait pas céder sur la clause de sous-traitance, toute sa mobilisation était construite autour de cet enjeu. Le fait que le syndicat d'Arvida, grand compétiteur du syndicat d'Alma avait cédé sur ces clauses de convention collective ne motivait que davantage la section locale des Métallos à se battre jusqu'au bout.

Murray (2010) mentionnait que les activités de la EMN devait avoir une valeur ajoutée et que « toute demande de modifications des conditions de travail est donc susceptible d'être livrée à des comparaisons transfrontalières, sans égard au niveau de vie et aux obligations institutionnelles locales. » Nous avons constaté cet aspect dans l'attitude de l'entreprise face à la négociation. Les personnes décisionnelles au niveau local refusaient d'admettre publiquement les intentions de réorganisation des emplois syndiqués. En mettant la défense de ces emplois au cœur du conflit, le syndicat forçait l'entreprise à se positionner sur la place publique. Le syndicat a utilisé la façon de faire de l'entreprise multinationale à son avantage pour la sauvegarde de l'économie locale et des emplois de qualités pour l'avenir de la région. Les impacts sur l'économie locale et la compréhension d'enjeux communs des ressources et aptitudes se rejoignent pour renforcer le pouvoir syndical pour atteindre les centres de l'employeur.

Les actions syndicales doivent avoir une dimension pour rejoindre les préoccupations des consommateurs et du public en ce qui a trait à la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'impact sur sa marque de commerce ou sa réputation (Murray 2010). L'entente secrète sur le rachat d'hydroélectricité, la campagne des médailles et l'enjeu local d'emplois de qualités (ou la contestation internationale d'utilisation de sous-traitance) sont les tactiques de mobilisation qui ont rejoint la population. La communauté d'Alma tenait aux emplois à haut salaire initialement critiqués, la population du Québec contestait l'avantage fourni à l'entreprise à même la société Hydro-Québec et la communauté internationale contestait la participation d'une entreprise en conflit aux Jeux Olympiques. Chacune de ces stratégies de relations publiques a été possible suite à l'éducation populaire faite par le syndicat. La voix des travailleurs émergera par l'accès et la diffusion d'information (Murray 2011).

Les ressources et aptitudes ont surtout renforcé le pouvoir du syndicat. Lévesque et Murray (2010a) avaient déjà établi que les variations dans les ressources peuvent avoir des conséquences au profit d'un acteur ou de l'autre. Nous partageons ce constat. Dans le cas présent, les dissensions au sein du syndicat local – provenant entre autres de son histoire, de ses affiliations et idéologie - le mettaient à risque d'être divisé devant un enjeu commun. Le syndicat l'a constaté et s'est restructuré pour tenter d'amoindrir cet impact négatif. L'employeur pensait utiliser le manque de cohésion, mais a plutôt été surpris par la solidarité. La cohésion augmente le pouvoir quand les membres abandonnent l'individualité pour la collectivité (Lévesque et Murray, 2010a). Dès le début

du conflit, le syndicat a déstabilisé l'entreprise et la stratégie patronale s'en est trouvée affectée.

Pour faire face aux changements, les ressources sont nécessaires, mais ne sont pas suffisantes. (Lévesque et Murray, 2010a) La mobilisation multiniveaux est la deuxième carte nécessaire au syndicat pour faire face à l'EMN. Le point central de la mobilisation est celui des alliances. La transformation des marchés augmente les difficultés pour développer une mobilisation significative, mais la clé pour réussir passe par les alliances syndicales internationales (Hyman, 1999). Plusieurs auteurs ont écrit sur l'importance des alliances et le lien direct entre la mobilisation internationale et les ressources et aptitudes. Borgers (1999) mentionne que c'est au niveau local que le syndicat peut apporter des changements. Nous avons constaté l'importance de garder connecter la mobilisation internationale à celle locale. Lévesque et Murray (2010c) constate l'importance pour le syndicat de rester connecté à tous les niveaux de son organisation. Nous avons également constaté que la solidarité interne et externe avait joué un rôle important. L'adhésion de la section locale à la structure Métallos et la participation aux différents niveaux de la structure ont permis au syndicat de montrer un front uni. Lévesque et Murray (2010a) complète en disant qu'un syndicat utilisant toutes ses ressources sera plus enclin à être actif dans une alliance syndicale internationale. Au niveau des alliances, Youngdahl (2008) soulève les possibles problèmes de cohésion dus aux différences nationales. Entre les États-Unis, l'Angleterre et l'Australie, les principaux pays où les Métallos ont développés des alliances, peu de problèmes de coopération intersyndicale ont été soulevés.

Greven (2003), Lévesque (2004), Moldof (2005) et Peters (2010) et Dufour-Poirier et Hennebert (2015), abondent tous dans le même sens au sujet des alliances syndicales. Elles sont une source de renouveau syndical, apportent un support au syndicat en conflit, permettent de développer de nouvelles sources de stratégies dans un réseau de production mondial. Le syndicat des Métallos partage cette analyse. Les alliances utilisées dans le conflit étaient déjà en place, elles ont été renforcées suite à la collaboration et la solidarité démontrée pendant la tournée internationale. La solidarité externe a été solidifiée suite à la mobilisation internationale.

Les campagnes stratégiques internationales sont aussi signe d'un renouveau syndical. Juravich et Brofenbrenner (2003) confirment qu'elles sont un nouveau modèle de syndicalisme. S'agit-il d'un nouvel outil de mobilisation ou d'une nouvelle façon de penser au quotidien comme le suggère Juravich (2007)? Les avis diffèrent, mais l'un n'empêche pas forcément l'autre. Jarley et Maranto (1990) qui définissent les tactiques font aussi le lien entre celles-ci et l'organisation syndicale. Un syndicat fort démontrera au public que ses revendications sont légitimes et qu'il peut jouer un rôle significatif pour résoudre l'injustice sociale (Jarley et Maranto, 1990). Certaines tactiques ont moins bien fonctionné, nous constatons qu'il s'agit de celles ayant moins de liens avec le niveau local.

La recherche (Juravich, 2007) et la compréhension de l'entreprise dont sa structure du pouvoir et ses vulnérabilités (Bronfenbrenner, 2007) sont des prérequis aux chances de

réussite d'une campagne stratégique internationale. Greven (2003) ajoute à ces critères qu'une connaissance adéquate de l'industrie sert à analyser selon une perspective patronale les enjeux afin de développer la stratégie syndicale. Le syndicat et l'entreprise évoluent dans un environnement actif qui aura des répercussions sur les stratégies respectives. La connaissance de soi et de notre adversaire doit se faire au début, mais aussi tout au long du conflit pour considérer l'évolution et les changements qui peuvent affecter les acteurs. La conjoncture aura un impact sur les ressources, aptitudes et la mobilisation.

Suite à l'analyse, nous constatons que la force réelle du syndicat réside dans sa propre structure. Les ressources et les aptitudes ont pris beaucoup plus de place que ce que nous anticipions au départ. La campagne n'est pas au centre de la réussite du conflit, elle en fait partie, mais a surtout été un succès suivant la capacité du syndicat de se démarquer. Nous partageons les conclusions de la littérature faisant état de l'influence des ressources et aptitudes sur le pouvoir syndical (Lévesque et Murray, 2010a). Le syndicat était en position de faiblesse face à l'entreprise multinationale. La structure et l'organisation développées par les Métallos permet de diminuer les impacts du rapport de force déséquilibré. Nous partageons également les conclusions de l'ensemble de la littérature (Greven (2003), Brofenbrenner (2003), Juravich et Brofenbrenner (2003), Lévesque (2004), Moldof (2005), (Juravich, 2007), Murray (2010) et Peters (2010)) sur la nécessité des syndicats de développer des alliances syndicales internationales dans le but de développer un renouveau syndical autour d'un nouveau modèle de relations du travail mondialisé – dont font partie les campagnes stratégiques internationales - pour faire face à l'entreprise multinationale.

7.2 Atteindre les centres névralgiques

Jumelées, les deux premières hypothèses ont atteint les centres de l'entreprise. Certains éléments ont touchés des centres précis et d'autres influençaient les quatre centres en même temps. Les centres structurés par Juravich (2007) nous ont permis une belle compilation des actions syndicales face à la variable dépendante que sont les points de pression sur l'EMN.

Sources de profits

La source de profits de Rio Tinto Alcan est plus large que la production de l'usine d'Alma, mais aux fins de l'étude, nous nous sommes concentrés sur les impacts possibles sur les profits directement reliés à la production d'aluminium de l'usine en conflit.

L'idéologie, la compréhension commune de l'enjeu de la sous-traitance, la solidarité locale, l'éducation populaire autour de cet enjeu (H1), le piquetage et la mobilisation locale, l'entente secrète contestée, la campagne des médailles (H2) et l'économie locale (H3) sont les éléments des trois hypothèses ayant ciblés les sources de profits de

l'entreprise. La population d'Alma a été mise au centre de la mobilisation locale, ce n'était plus 780 travailleurs en lock-out, mais la majorité d'une population qui se mobilisait pour soutenir la revendication d'emplois de qualité dans la région. La mobilisation locale a permis de mettre un focus sur le fonctionnement de l'usine, le rôle de l'entreprise sur l'économie locale et le respect qu'une EMN doit avoir pour la région où elle s'installe. L'entente secrète a mobilisé la population québécoise (dont les syndicats alliés tout drapeau confondu) contre le rachat d'hydroélectricité par Hydro-Québec pendant le conflit. Au niveau régional, la contestation de l'entente secrète a donné un rayonnement au conflit. Le risque pour les sources de profits était que la mobilisation incite à mettre fin – ou à modifier à la baisse – les avantages fournis à l'entreprise face à la consommation et production d'énergie électrique, nécessaire à la production d'aluminium à coût compétitif.

Plan de croissance

La position contre la sous-traitance (H1), la mobilisation contre l'entente secrète et contre la place de l'EMN dans le développement du Plan Nord (H2) et l'économie locale (H3) ont affecté le plan de croissance de l'entreprise. L'élément le plus mobilisant pour la population locale, mais aussi pour le monde syndical est celui de la contestation de la réorganisation des emplois syndiqués vers davantage de sous-traitance. Il s'agit même de l'élément rassembleur pouvant permettre le lancement de la campagne stratégique internationale. L'entreprise souhaitait procéder à cette réorganisation pour entre autres réutiliser les sommes reliées à la masse salariale dans des projets d'investissements.

Il s'agit de centre névralgique le plus difficile à atteindre puisqu'il faut une connaissance poussée de la planification stratégique de l'entreprise et qu'aucun développement nouveau n'était officiellement en marche avec le ralentissement du marché de l'aluminium.

Décideurs

Murray (2010) parle de la structure de l'EMN sous forme de réseaux rendant l'identification des personnes décisionnelles plus difficile que dans la structure classique. Nous confirmons qu'il n'a pas été possible d'identifier clairement d'où provenaient les mandats de l'employeur pendant le conflit. Même si certaines personnes ont été identifiées – celles en relation directe avec les représentants syndicaux – leurs rôles n'ont pas semblés définis et ont même été interchangés pendant le conflit.

Les personnes décisionnelles ont été ciblées par les interventions dans les médias (capacité médiatique – H1), la connaissance passée de l'entreprise et les stratégies multiniveaux de mobilisation (H2). Les personnes décisionnelles au niveau local ont un nom et un visage, elles sont donc interpellées dans les médias par le syndicat. Etienne Jacques, vice-président RTA, a particulièrement réagi aux attaques syndicales. Les personnes décisionnelles chez les actionnaires et les hauts dirigeants de RTA n'ont pas été

clairement identifiées, outre Tom Albanese, PDG. L'ensemble de la stratégie multiniveaux étaient dirigée vers ces personnes.

Relations-clés

Croucher et Cotton (2009) parlent des EMN comme un partenaire du syndicat, surtout au niveau international où les deux acteurs peuvent collaborer davantage sur des terrains communs (conférences, comités d'entreprise). Ce constat n'est pas partagé, la relation entre RTA et les Métallos et les relations du travail ne sont pas favorables à une relation de coopération.

Les relations-clés deviennent donc une vulnérabilité à exploiter. L'éducation populaire (H1), les stratégies multiniveaux, l'image, la contestation de l'entente secrète (H2), l'économie locale et la régionalisation du conflit (H3) sont les indicateurs pour tenter d'influencer les relations clés. La population locale a joué un grand rôle puisqu'elle est la relations-clé du niveau local qui se prononce en accord ou en désaccord avec le conflit suivant la présence de l'entreprise dans la vie locale. Le syndicat a mis beaucoup de ressources pour rejoindre la population et discuter des enjeux du conflit. L'ensemble de la mobilisation visait à rejoindre une relation-clé ou une autre. Pétition et manifestations visaient le gouvernement, interventions publiques et privées visaient les actionnaires de RTA, la campagne des médailles visait le comité internationale olympique et la participation de RTA à l'événement d'envergure que sont les Jeux.

Les relations-clés touchent également aux centres d'où elles proviennent. Les actionnaires influences les sources de profits et le plan de croissance. Le comité international olympique et le gouvernement influencent ces deux mêmes centres. Les relations-clés peuvent aussi influencer d'autres relations-clés. Les décisions politiques feront réagir la population, les décisions des actionnaires feront réagir les fournisseurs et les investisseurs. Les relations-clés sont un centre de coût imposant.

Les quatre centres névralgiques de l'EMN

L'adhésion à l'organisation des Métallos qui renforce les ressources syndicales, la solidarité interne et externe, la capacité de se projeter dans le temps (H1), la mobilisation multiniveaux dont la campagne stratégique internationale, la contestation de l'entente secrète (H2), les interventions politiques multiniveaux, les Jeux Olympiques (H3), touchent à l'ensemble des centres névralgiques.

Le constat général est que la stratégie syndicale à partir des trois hypothèses est fluide et transcende les quatre centres. Le tableau 7.1 reprend l'analyse des impacts sur l'EMN du pouvoir syndical, à partir des trois hypothèses, sur les centres de l'entreprise.

Tableau 7.1 Analyse des impacts sur l'EMN de l'ensemble des variables indépendantes

Variables indépendantes	Centres névralgiques de l'EMN : variable dépendante	Impacts sur EMN
Ressources et aptitudes	La force d'un syndicat structuré, organisé et sachant utiliser adéquatement ses ressources permet d'atteindre l'ensemble des centres.	<ul style="list-style-type: none"> • Le syndicat devient un acteur pour l'atteinte des objectifs de profits et influence l'EMN à écouter ses revendications.
Mobilisation	Une mobilisation variée, se prolongeant dans le temps vise les relations-clés qui à leur tour peuvent affecter l'ensemble des centres.	<ul style="list-style-type: none"> • Le syndicat devient un partenaire dans le plan de croissance et ralentit les projets d'investissements qui ne respectent pas les valeurs collectives.
Conjoncture	La conjoncture peut affectée les centres si les deux premières variables indépendantes sont optimisées.	<ul style="list-style-type: none"> • Le syndicat exige d'avoir des vis-à-vis décisionnels et des personnes décisionnelles à l'écoute. Il met de la pression sur la hiérarchie organisationnelle de l'entreprise et tente d'évacuer les personnes décisionnelles qui refusent la discussion bidirectionnelle. • Le syndicat identifie et met de la pression sur l'ensemble des relations-clés. Il développe autant

		d'activités de mobilisation, en tenant compte de la conjoncture, pouvant rejoindre les relations de l'EMN qui pourront l'aider dans l'atteinte de ses objectifs.
--	--	--

Les ressources et aptitudes et la mobilisation multiniveaux sont les éléments qui auront le plus d'influence sur les centres de l'EMN. La connaissance de l'entreprise et de la conjoncture dans laquelle les parties évoluent font partie des aptitudes syndicales. Si l'utilisation de la conjoncture externe à son avantage devient un outil supplémentaire pour le syndicat. Avec l'optimisation des deux premières variables, la troisième devient un atout pour cibler les centres l'employeur. La conjoncture peut par contre affaiblir les ressources et aptitudes.

Le syndicat peut s'imposer comme un partenaire incontournable pour l'entreprise dans l'atteinte des cibles de profits. Il peut ralentir ou accélérer les projets d'investissements et même, comme dans le cas à l'étude, faire reculer l'entreprise sur des objectifs de réorganisation allant à l'encontre des valeurs syndicales. Le syndicat a la possibilité d'influencer les actions des personnes décisionnelles en posant des gestes qui feront réagir ces personnes. Un décideur pourrait se faire écarter pour avoir mal réagit publiquement à une action syndicale et forcerait une personne plus élevée dans la hiérarchie patronale à se compromettre. Le syndicat est aussi en interaction avec les relations-clés de l'EMN et peut donc les influencer à son avantage. Le cadre d'analyse définit des variables indépendantes qui finalement sont plus fortes en interagissant les unes avec les autres dans l'atteinte des centres de l'employeur.

7.3 La question de recherche

L'analyse nous ramène à la question de recherche : Lors d'un conflit face à une entreprise multinationale, le syndicat peut-il s'organiser pour exercer une influence significative dans le rapport de force vis-à-vis l'employeur?

Le syndicat des Métallos dans le conflit de sa section locale des travailleurs de l'aluminium d'Alma a réussi à s'organiser pendant le lock-out avec Rio Tinto Alcan pour exercer une influence sur les centres de l'employeur afin d'augmenter le rapport de force à son avantage pour le règlement de la négociation collective.

Les faiblesses des ressources et des aptitudes ont été identifiées par l'arrivée de nouveaux dirigeants locaux. Un travail a été amorcé pour redéfinir la section locale, rehausser la mobilisation de ses membres, comprendre les enjeux communs que comprenait l'arrivée du renouvellement de la convention collective. Un travail parallèle s'est mis en branle pour inclure la population dans la compréhension de ces mêmes enjeux. Le passage d'un contrat de service à l'adhésion définitive au syndicat des Métallos, rendant accessibles les ressources du syndicat international a été une étape importante pour le syndicat local de se réorganiser face à l'entreprise multinationale.

L'absence de préparation pour la campagne stratégique internationale a été compensée par le travail de mobilisation au niveau local et par la mise sur pied d'un comité de planification de la campagne composé de personnes ayant des atouts importants. Une responsable des communications a supporté l'équipe locale dans la mise en place de la composante 2.0 des relations publiques et de la communication avec les membres. Un *expert* des campagnes s'est joint à l'équipe, son étude de l'entreprise a permis le lancement de la campagne des médailles. Le syndicat a démontré une belle capacité à organiser des activités de mobilisation en nombre suffisant, espacées dans le temps, à tous les niveaux.

Le contexte économique du ralentissement du marché de l'aluminium offrait à l'employeur une fenêtre pour faire un conflit de travail à moindre impact sur les profits que si le marché avait été plus robuste. Le syndicat a décidé de ne pas se laisser influencer par cet élément de la conjoncture et de plutôt capitaliser sur les autres éléments qui pouvaient jouer en sa faveur. Le conflit de 2012 s'est déroulé dans une conjoncture riche en événements. Le syndicat a su en utiliser à son avantage.

La section locale 9094 du syndicat des Métallos a pu s'organiser pour exercer une influence significative dans le rapport de force face à son employeur. Plus précisément, suite à un conflit de six mois, ce syndicat a réussi à résister aux concessions demandées à l'égard de la sous-traitance.

7.4 Limites de la recherche

Avant la collecte de données (chapitre 4), des limites à la recherche ont été identifiées. Pour la plupart, elles se sont avérées réelles et les résultats et leur analyse sont teintés de ces limites. Ces limites étaient la cueillette auprès de l'acteur syndical uniquement, le peu d'accessibilité des données sur les centres névralgiques et le contexte du conflit.

Les rencontres avec les représentants syndicaux ont été enrichissantes. L'accès aux acteurs directement impliqués dans le conflit, nous a permis de recueillir des informations remplies d'émotions. Ces rencontres nous ont permis de définir en détail les ressources et les aptitudes du syndicat ce qui n'est sans doute pas étranger au fait que cette variable

soit devenue plus centrale qu'à la construction du cadre d'analyse. Il nous a par contre manqué de pouvoir discuter avec des acteurs ayant joué un rôle plus actif sur le plan international du conflit. Des membres du comité de planification de la campagne ou des syndicats alliés à l'international nous auraient peut-être apporté une vision différente du conflit. À l'opposé, il nous a aussi manqué de rencontrer des membres de la section locale qui ont participé à la mobilisation sans nécessairement faire partie de l'organisation. La recherche auprès des six acteurs rencontrés nous a donné une image suffisamment complète pour poursuivre le travail, mais parfois incomplète pour satisfaire toutes les curiosités.

L'identification des centres névralgiques s'est faite à partir du modèle de Juravich (2007), mais la validation des centres de RTA s'est faite à partir des informations syndicales. L'information chez RTA était difficilement accessible ou disponible à l'image des descriptions faites d'une entreprise multinationale (Murray, 2010). C'est avec beaucoup de déductions qu'il a été possible d'évaluer l'impact des actions syndicales sur les centres de l'EMN. L'objectif était principalement de voir comment le syndicat allait agir, il s'agissait d'un choix dès le début de l'étude. A posteriori, le doute demeure sur la validité des impacts présumés sur les centres de l'EMN.

La conjoncture est identifiée comme une faiblesse dans le cadre d'analyse puisqu'elle est extérieure au syndicat, mais est considérée comme partie intégrante des indicateurs du pouvoir syndical. Beaucoup trop d'éléments du contexte ont joué un rôle dans le conflit de RTA à Alma pour ne pas être considérés comme une variable indépendante. Le choix a donc été fait de considérer cette variable dans le modèle d'analyse, plutôt que de l'exclure ou même de la placer comme variable intermédiaire.

La dernière limite à la recherche est son objet. Nous avons tiré des conclusions provenant d'une seule campagne, d'une seule étude de cas. En ne pouvant opposer d'autres campagnes à celle des Métallos, nous limitons ainsi les possibles conclusions à tirer. Il serait intéressant d'étudier d'autres campagnes lors de conflit de travail pour pouvoir établir des points de comparaison et ainsi renforcer ou affaiblir les conclusions de cette recherche. Nous pensons par contre que l'histoire de ce conflit était très riche et que d'autres études connexes sont possibles à partir de ce cas. En effet, une analyse de la convention collective ou même une étude sur les impacts de ce conflit sur les relations du travail à Alma sont des sujets de recherche à développer.

Conclusion

Le cas à l'étude a particulièrement été intéressant à analyser. Le conflit entre les Métallos et Rio Tinto Alcan a eu une belle couverture médiatique. L'enjeu de la sous-traitance, pour le monde syndical, soulève les passions des militants. La sous-traitance est à l'opposé de ce que représente une association de travailleurs : que chacun ait son rôle pour pouvoir travailler collectivement à la défense de meilleures conditions de travail et éviter le morcellement entre travailleurs d'un même employeur. La place de l'entreprise multinationale dans la région et le rapport de force déséquilibré représentent aussi des notions de relations du travail qui rendaient ce cas différents d'un autre conflit de travail traditionnel.

La mobilisation internationale du syndicat, particulièrement par la mise sur pied d'une campagne stratégique internationale est à notre connaissance une première expérience pour le monde syndical au Québec. Une expérience qui, à l'analyse des représentants syndicaux, s'est avérée une réussite pour le dénouement de leur conflit de travail. Une expérience qui, à notre analyse, représente une réussite pour le renouveau syndical et pour le syndicalisme internationale dans un conflit face à une entreprise multinationale.

La campagne stratégique internationale représente un nouvel outil de mobilisation pour les syndicats. Par contre, nous sommes toujours en réflexion sur la proposition de Jurivach (2007) d'utiliser la mentalité derrière la campagne comme un nouveau modèle au quotidien. Les représentants syndicaux ont préféré traiter la campagne comme une mobilisation à utiliser au cas par cas, mais la recherche et la planification menant au déclenchement d'une campagne sont forcément des outils dont bénéficierait le rapport de force syndical au quotidien.

La mobilisation internationale ne comprend pas uniquement la campagne stratégique internationale. La mobilisation d'un syndicat à l'international doit toujours partir du niveau local. La mobilisation internationale doit avoir un visage qui permet aux alliés et aux groupes sympathisants de se rallier à une cause. 780 travailleurs en lock-out en plein hiver pour sauver des emplois de qualité dans une région précise est une cause qui accroche et qui est rassembleuse. Les alliances internationales du syndicat ont entendu ce message. Le moment fort du conflit, la marche à Alma, découle de la capacité du syndicat à bâtir ces alliances en dehors des moments de conflits.

Il faut pour le syndicat connaître les centres de l'entreprise. Prévoir des activités sans savoir les centres stratégiques à cibler serait une grande perte de temps et d'énergie. Le nouveau modèle de mobilisation de Jurivach (2007) développe des centres névralgiques plus englobants que le modèle traditionnel prévoyait. Il définit l'entreprise dans sa structure internationale et le rapport de force du syndicat sera plus utile s'il est dirigé vers les centres préalablement identifiés.

Pour procéder ainsi, le syndicat doit d'abord se connaître lui-même. Le savoir-être et le savoir-faire à travers les ressources et les aptitudes syndicales qui, rappelons-le sont parties intégrantes de son pouvoir (Lévesque et Murray, 2010a) doivent être connues, identifiables et corrigées le cas échéant. Le syndicat d'Alma connaissait ses faiblesses. Le représentant local et le permanent syndical ont travaillé en concert avec les militants pour transformer l'équipe, l'amener à travailler ensemble dans une compréhension commune des enjeux.

Ce travail d'équipe a permis une plus grande mobilisation des membres. Cette fois-ci, l'objectif était le renouvellement des conventions collectives, mais le travail accompli par cette section locale peut maintenant les amener à travailler conjointement à l'atteinte de n'importe quel objectif commun. Nous avons constaté une équipe grandie, formée, solide et solidaire. L'expérience vécue a enrichi la section locale et a solidifié la confiance de celle-ci envers le syndicat affilié. Les aptitudes et les ressources du syndicat sont devenues en cours d'analyse, la variable-clé du modèle.

La conjoncture a aussi joué un rôle dans le succès syndical. Sans les Jeux Olympiques, il n'y aurait pas eu de campagne des médailles. Sans l'entente secrète, il n'y aurait pas eu de consternation populaire au Québec de la même façon. La population du Québec se sent concerné par Hydro-Québec et elle a été présente pour contester l'utilisation de ressources naturelles publiques à des fins capitalistes. Le cadrage et l'articulation du syndicat ont démontré une capacité d'utiliser la conjoncture à son avantage.

L'image, les ressources et les relations de l'entreprise laissaient présager plusieurs points d'avance pour l'employeur. Six mois plus tard, à la fin du conflit, l'analyse démontre que les rôles se sont inversés. En commençant au jour un, l'employeur semble avoir perdu, mois après mois, tous ses points. Le lock-out illégal, l'entente secrète, les attaques directes au leader du syndicat, le refus du droit de parole au syndicat dans la rencontre des actionnaires, la campagne des médailles, chacun de ses événements semblent avoir nuit à l'image de l'employeur et inversement à celle du syndicat. Le travail de relations publiques s'est démarqué.

Le protocole de retour au travail a été difficile et a soulevé des divergences. Il ne faut pas négliger les répercussions d'un tel conflit. L'état des relations du travail ne s'est pas amélioré. « Mais nous sommes rentrés la tête haute. » (MM) Le syndicat considère comme un gain d'avoir pu encadrer la sous-traitance dans la convention collective, d'autres pourraient considérés qu'ils ont dû abandonner leur demande de plancher d'emploi. Les salaires n'étaient pas en jeu puisqu'une entente était déjà intervenue pour ajuster les augmentations salariales selon le marché de l'aluminium. Aucune autre clause de la convention collective ne semble avoir soulevé autant la passion que l'enjeu sur la sous-traitance dans le présent conflit.

L'avenir

Tous les acteurs syndicaux nous ont dit que 2015 serait la prochaine grosse année pour le syndicat, avec une nouvelle négociation collective. Cette fois-ci, les régimes de retraite sont en jeu, dans une conjoncture politique et économique qu'il n'est pas possible d'ignorer. Le gouvernement libéral de Philippe Couillard a fait adopter la loi 3 sur les régimes de retraite des employés-es municipaux afin d'éliminer leurs déficits. Les syndicats contestent cette loi. Le Comité patronal de négociation en santé et services sociaux (CPNSSS) a déposé des demandes de rattrapages pour le régime de retraite des employés du secteur public. Il est facile de présumer que dans les entreprises privées, les négociations seront aussi difficiles pour ce même sujet. Il s'agit d'une négociation coordonnée avec l'ensemble des syndicats de RTA ayant le même régime de retraite, dans une même région.

Le syndicat veut aussi maintenir la pression sur le gouvernement pour la modification de l'entente secrète. Elle est toujours en vigueur et lors d'un prochain conflit de travail, la même clause favorisant l'employeur et son centre de profit (par le rachat d'hydroélectricité) s'appliquera. Le rapport de force déséquilibré que cette entente apporte demeure un enjeu principal pour le syndicat. En 2015, le syndicat rappellera aux élus que, cette fois-ci, l'entente n'est plus secrète et leur demandera d'intervenir si un conflit de travail se dessine.²²

Les médias ont continué à suivre l'actualité concernant Rio Tinto Alcan. La difficile dynamique entre Alma et Arvida demeure, alors que le premier a quitté la table de négociation sur le régime de retraite (négociation de 2015) et que le second a accepté une entente.²³ Cette situation est similaire aux positions opposées de 2012 des deux syndicats pour accepter une entente sur la sous-traitance, l'opposition entre ces deux syndicats demeure. Une entente pour l'ensemble de la coalition syndicale a finalement été atteinte quelques jours avant le jour de l'an 2016.²⁴

Depuis le conflit, le marché de l'aluminium ne se porte guère mieux. L'EMN annonce des coupures de postes à son siège social de Montréal et les explique par la baisse du prix de l'aluminium : « Les marchés sont très difficiles en ce moment. Il y a des chutes de prix drastiques pour différents métaux, donc il faut s'adapter. Lorsque Rio Tinto a fait l'acquisition d'Alcan [en 2007] le prix était de 3300 \$ la tonne. Aujourd'hui, on est à 1800 \$.»²⁵ Le contexte économique a toujours été un enjeu autant pour l'employeur que

²² Radio-Canada : <http://ici.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2015/11/05/001-crainte-lock-out-rio-tinto-alma-intervention-demandee.shtml> - consulté le 28 février 2016

²³ Radio-Canada : <http://ici.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2015/07/10/001-rio-tinto-alcan-regime-retraite-convention.shtml> - consulté le 28 février 2016

²⁴ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/458942/rio-tinto-alcan-le-conflit-de-travail-a-ete-evite-juste-avant-noel> - consulté le 28 février 2016

²⁵ Radio-Canada : <http://ici.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2015/05/11/009-alcan-nom-rio-tinto.shtml> - consulté le 28 février 2016

pour le syndicat. À l'extérieur d'une situation de conflit, le syndicat se préoccupe tout autant du contexte économique et craint à son tour des coupures de postes dans les bureaux du Saguenay-Lac-St-Jean.²⁶

Les personnes décisionnelles de l'employeur ne sont plus les mêmes quelques années après le conflit. Tom Albanese, président de Rio Tinto a quitté la tête de l'entreprise l'année suivant le conflit, Jacinthe Côté a également quitté la filiale RTA et Étienne Jacques a obtenu une promotion dans une autre filiale de l'EMN. Le syndicat confirme que les décisions sont de plus en plus prises à Londres et déplore la perte de la culture québécoise.²⁷

Un modèle réutilisable?

Le modèle d'analyse peut, à notre avis, être utilisé pour une autre étude de cas, qui ne demanderait pas d'établir des comparatifs. En ayant utilisé le contexte à titre de variable indépendante, nous pouvons réutiliser le modèle tout en sachant que la conjoncture sera toujours différente, mais les conclusions de l'effet de la conjoncture sur les actions syndicales peuvent tout de même être étudié. Une conjoncture favorable permettra plus facilement l'atteinte d'objectifs.

Un parallèle se fait entre la dynamique d'un conflit local avec une EMN et la négociation pour le renouvellement des conventions collectives du secteur public avec le gouvernement. Le gouvernement porte un double chapeau de législateur et d'employeur dans ces circonstances. Un peu comme l'EMN qui possède de plus grandes ressources face à la section locale, le rapport de force semble déséquilibré dans les négociations avec l'État. Les syndicats négocient avec la crainte de la loi spéciale (le décret).

Nous avons tenté d'utiliser notre modèle aux négociations du secteur public. Il faut d'abord déterminer si un enjeu commun peut mobiliser la population et les alliés au-delà des membres syndiqués. L'austérité ou la privatisation des services publics semblent rassembler la population. Les services d'éducation²⁸ et de santé²⁹ sont en détresse. Les enseignants et les infirmières ont l'appui citoyen et des groupes communautaires.

Il faudrait ensuite procéder à l'analyse des ressources et des aptitudes des syndicats qui représentent ces membres. Déterminer leurs forces et leurs faiblesses, mais surtout leur connaissance d'eux-mêmes et la façon dont ils tentent de s'ajuster à leurs défis et à la conjoncture. Il faudrait évaluer la mobilisation mise en place par ces syndicats. Certains syndicats ont décidé de travailler en front commun, alors que d'autres ont préféré faire

²⁶ Idem

²⁷ Idem

²⁸ La Presse : <http://www.lapresse.ca/actualites/education/201409/26/01-4804058-un-milliard-de-moins-en-education.php> - consulté le 7 octobre 2015.

²⁹ TVA Nouvelles : <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/national/archives/2015/08/20150831-231058.html> - consulté le 7 octobre 2015.

cavalier seul. Y a-t-il un avantage d'un côté comme de l'autre face à un employeur-législateur?

Du côté de la conjoncture, le gouvernement est élu majoritaire et aucune élection n'est prévu avant la fin des négociations collectives. Il faut procéder à l'évaluation des centres de l'employeur. Le gouvernement ne doit pas faire de profit, mais il cherche à atteindre le déficit zéro dans un temps précis. Il y a des projets de développements et de réorganisations des organismes publics et les résultats de ce plan de croissance seront utilisés à titre de bilan pour la prochaine campagne électorale. La plus importante des relations-clés du gouvernement sera alors questionnée : pour qui les électeurs décideront-ils de voter?

Notre modèle d'analyse s'applique, selon nous, à d'autres situations. S'il nous a permis d'identifier comment le syndicat des Métallos a réussi à rejoindre les centres de l'employeur, par l'utilisation de ses ressources et aptitudes, par une mobilisation internationale à travers une campagne multiniveaux et en utilisant la conjoncture à son avantage, le même modèle pourrait permettre l'analyse de la mobilisation des syndicats du secteur public québécois. Une campagne multiniveaux pourrait même être la clé pour un contrepois syndical dans le rapport de force de la négociation collective.

À la lumière de l'étude du conflit chez Rio Tinto Alcan notamment en analysant la partie syndicale et son organisation internationale, nous constatons que la représentation syndicale de travailleuses et travailleurs continue d'apporter une culture, des valeurs et des résultats positifs pour ses membres. Les défis demeurent de taille pour la section locale 9094 des Métallos, entre autres parce que le marché de l'aluminium n'a pas repris et que l'employeur s'est éloignée encore davantage du terrain où sont ses employés. Mais comme les représentants l'ont mentionné, maintenant, ils savent davantage comment y faire face.

Bibliographie

Anner, Mark, et al. 2006. « The Industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Interunion Politics in Three Sectors ». *European Journal of Industrial Relations*, 12 (7): 7-26.

Borgers, Frank. 1999. « Global Unionism – Beyond the Rhetoric: The CWA North Atlantic Alliance ». *Labor Studies Journal*, 24 (107) : 107-122.

Bourque, Reynald. 2008. « Contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à la responsabilité des entreprises ». *Revue de l'IRES*, 57 : 23-53.

Bourque, Reynald et Christian Thuderoz, 2002. *Sociologie de la négociation*. Paris La Découverte, Collection Repères.

Bronfenbrenner, Kate (dir). 2007. *Global Unions: Challenging Transnational Capital Through Cross-Border Campaigns*. Ithaca NY: Cornell University Press.

Brookes, Marissa. 2013. « Varieties of Power in Transnational Labor Alliances: An Analysis of Worker's Structural, Institutional, and Coalitional Power in the Global Economy ». *Labor Studies Journal*, 38 (3): 181-200.

Côté, Jacinthe. 2012. « Staying the course holds promise of reward for well-positioned low-cost producers ». Notes pour conférence, CRU 17th World Aluminium Conference.

Cousineau, Jean-Michel. 2010. *Emploi et salaire, deuxième édition*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Croucher, Richard et Elizabeth Cotton. 2009. *Global Unions Global Business*. Londres: Middlesex University Press.

Dufour-Poirier, Mélanie et Marc-Antonin Hennebert. 2015. « The transnationalization of trade union action within multinational corporations: A comparative perspective ». *Economic and Industrial Democracy*, 36 (1): 73:98.

Godard, John. 2011. *Industrial Relations, the Economy, and Society, Quatrième Edition*. Captus Press, Concord ON.

Greven, Thomas. 2003. « Transnational Corporate Campaigns: A Tool for Labour Unions in the Global Economy? ». *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 19(4): 495-513.

Hennebert, Marc-Antonin. 2010. *Les alliances syndicales internationales des contre-*

pouvoirs aux entreprises multinationales? L'Harmattan, Paris.

Hyman, Richard. 1999. « An emerging agenda for trade unions ». *International Institute for Labour Studies*, Discussion Papers Series 98: 1-13.

Jarley, Paul et Cheryl L. Maranto. 1990. « Union corporate campaigns: an assessment ». *Industrial and Labor Relations Review*, 43(5): 505-524.

Juravich, Tom. 2007. « Beating Global Capital: A Framework and Method for Union Strategic Corporate Research and Campaigns », dans Bronfenbrenner, Kate (dir). *Global Unions: Challenging Transnational Capital Through Cross-Border Campaigns*. Ithaca NY: Cornell University Press, pp. 16-39.

Juravich, Thomas et Kate Bronfenbrenner. 2003. William N. Cooke (dir). « Out of the Ashes: The Steelworkers' Global Campaign at Bridgestone/Firestone. » dans *Multinational Companies and Global Human Resource Strategies*, Londres, Quorum Books, pp. 250-267.

Lévesque, Christian. 2004. « Les alliances syndicales internationales : une piste pour le renouveau syndical? ». Présentation dans le cadre du Colloque international sur le renouveau syndical, organisé par le CRIMT, HEC Montréal, pp. 1-8.

Lévesque, Christian et Mélanie Dufour-Poirier. 2005. « Building North-South international union alliances: evidence from Mexico ». *European Review of Labour and Research*, 11: 531-547.

Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2002. « Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy ». *Labor Studies Journal*, 7 (3) : 39-65.

Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2010a. « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale. » *Revue de l'IREs*, 65: 41-65.

Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2010b. « Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity ». *Labor Studies Journal*, 35 (2): 222-245.

Lévesque Christian et Gregor Murray. 2010c. « Trade union cross-border alliances within MNCs: disentangling union dynamics at the local, national and international levels ». *Industrial Relations Journal*, 41(4): 312-332.

Marginson, Paul et Keith Sisson. 1996. « Multinational Companies and the Future of Collective Bargaining: A Review of the Research Issues ». *European Journal of Industrial Relations*, 2(173): 173-197.

Markusen, James R. 1995. « The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade ». *The Journal of Economic Perspectives*, 9(2) : 169-189.

Moldof, Stephen B. 2005. « Union responses to the challenges of an increasingly globalized economy ». *Richmond Journal of Global Law & Business*, 5(2): 119-154.

Murray, Gregor. 2010. « La transnationalisation des modes de production et ses conséquences » dans Pierre Verge (sous la direction de), *Droit international du travail : perspectives canadiennes*. Éditions Yvon Blais, Cowansville, pp. 5-32.

Murray, Gregor. 2011. « Can multiple weak ties reverse the social regulation deficit? Multinational companies and labor regulation ». *Comparative Labour Law and Policy Journal*, 33 (715): 716-748.

Nye, Joseph S. 1990. « Soft Power ». *Foreign Policy*, 80: 153-171.

Peters, John. 2010. « Down in the Vale: Corporate Globalization, Unions on the Defensive, and the USW Local 6500 Strike in Sudbury, 2009-2010 ». *Labour/Le Travail*, 66: 73-105.

Turnbull, Peter. 2006. « The War on Europe's Waterfront – repertoires of power in the port transport industry ». *British Journal of Industrial Relations*, 44(2): 305-326.

Wills, Janes. 2002. « Bargaining for the space to organize economy: a review of the Accor-IUF trade union rights agreement ». *Review of International Political Economy*, 9 (4): 675-700

Youngdahl, Jay. 2008. « Mapping the Future. Cross-Border Unionizing Strategies ». *New Labor Forum*, 17: 71-81.

Notes

¹ Emploi et développement social Canada – taux de syndicalisation, <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=17>, consulté 6 mars 2015.

² Forbes : <http://www.forbes.com/sites/markhendrickson/2015/03/13/wisconsins-right-to-work-law-and-the-fatal-flaws-of-unionism/>, consulté le 7 octobre 2015.

³ Organisation internationale du Travail : http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_080724/lang--fr/index.htm, consulté le 8 décembre 2013.

⁴ Confédération européenne des syndicats : https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/CES-Depliant_La_Nouvelle_Directive-page_page.pdf, consulté le 7 octobre 2015.

⁵ Profil socioéconomique – démographie: <http://www.ville.alma.qc.ca/profil.php?idCategorie=148&idDetail=402>, consulté le 30 avril 2014.

⁶ Rio Tinto Alcan – Usine d'Alma, <http://www.usinealmariotintoalcan.com/>, consulté le 8 avril 2013

⁷ Idem

⁸ Idem

⁹ IndustriALL : <http://www.industriall-union.org/fr/a-propos-de-nous>, consulté le 8 mars 2015.

¹⁰ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/343928/le-lockout-peut-liberer-rio-tinto-alcan-de-ses-devoirs>, consulté le 5 avril 2013.

¹¹ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/344620/rio-tinto-alcan-hausse-du-prix-de-l-aluminium-apres-le-lockout>, consulté le 5 avril 2013.

¹² CRIMT : http://www.crimt.org/FR_CRIMT_Programme.html, consulté le 13 février 2016.

¹³ La Presse : <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-680557-les-employes-dalcan-a-alma-ratifient-leur-convention-collective.php> - consulté le 6 août 2015.

¹⁴ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/343928/le-lockout-peut-liberer-rio-tinto-alcan-de-ses-devoirs> - consulté le 6 août 2015.

¹⁵ Car and Driver : <http://www.caranddriver.com/ford/f-150>, consulté le 6 août 2015.

¹⁶ Le Huffington Post : http://quebec.huffingtonpost.ca/2012/08/30/rio-tinto-alcan-peut-vend_n_1844822.html, consulté le 18 octobre 2015.

¹⁷ Syndicat des travailleurs de l'aluminium d'Alma, www.staalma.org - 15 février 2015.

¹⁸ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/37799/priorite-a-l-article-45-disent-les-patrons> - consulté le 7 octobre 2015.

¹⁹ La Presse Affaires : <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201501/16/01-4835927-bataille-rangee-a-la-mode-du-saguenay.php> - consulté le 7 octobre 2015.

²⁰ Radio-Canada : http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/budget/qc2011/les_faits_saillants/plan-nord.shtml - consulté le 7 octobre 2015.

²¹ Le Huffington Post : <http://quebec.huffingtonpost.ca/news/manifestation-plan-nord/> - consulté le 7 octobre 2015.

²² Radio-Canada : <http://ici.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2015/11/05/001-crainte-lock-out-rio-tinto-alma-intervention-demandee.shtml> - consulté le 28 février 2016

²³ Radio-Canada : <http://ici.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2015/07/10/001-rio-tinto-alcan-regime-retraite-convention.shtml> - consulté le 28 février 2016

²⁴ Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/458942/rio-tinto-alcan-le-conflit-de-travail-a-ete-evite-juste-avant-noel> - consulté le 28 février 2016

²⁵ Radio-Canada : <http://ici.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2015/05/11/009-alcan-nom-rio-tinto.shtml> - consulté le 28 février 2016

²⁶ Idem

²⁷ Idem

²⁸ La Presse : <http://www.lapresse.ca/actualites/education/201409/26/01-4804058-un-milliard-de-moins-en-education.php> - consulté le 7 octobre 2015.

²⁹ TVA Nouvelles : <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/national/archives/2015/08/20150831-231058.html> - consulté le 7 octobre 2015.

Sites Internet additionnels

Facebook – Syndicat Métallos de l'usine d'Alma : <https://www.facebook.com/groups/55732883562/> - consulté 1 juin 2013

Métallos : <http://www.metallos.org/> - consulté 1 juin 2013

Syndicat des travailleurs de l'Aluminium d'Alma : <http://www.staalma.org/> - consulté 1 juin 2013