



# GIREPS

GROUPE INTERUNIVERSITAIRE ET INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE  
SUR L'EMPLOI, LA PAUVRETÉ ET LA PROTECTION SOCIALE

## Syndicalisme dans le secteur du commerce de détail et des dépanneurs :

Étude exploratoire sur la  
syndicalisation des dépanneurs  
Couche-Tard au Québec

Recherche et rédaction :  
Louis Rivet-Préfontaine,  
Université de Montréal  
louis.rivet.p@gmail.com

Sous la supervision de :  
Yanick Noiseux,  
Université de Montréal  
yanicknoiseux@gmail.com



© Hugo Morin L'Esprit Vagabond

Cahiers de recherche du GIREPS | no. 9 | Juillet 2017

**Recherche et rédaction** : Louis-Rivet-Préfontaine, étudiant à la maîtrise en sociologie à l'Université de Montréal

**Supervision** : Yanick Noiseux, professeur en sociologie à l'Université de Montréal

**Correction et mise en page** : Laurence Hamel-Roy, étudiante à la maîtrise en sociologie à l'Université de Montréal

**Remerciements** : Les auteurs remercient la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour sa généreuse participation à la recherche ainsi que Hugo Morin pour la photographie de couverture.

Travaux complétés à Montréal, 2016

ISBN : 978-2-924284-06-3

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017\*

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2017 \*

Version électronique diffusée sur Internet

**Ce Cahiers de recherche no. 9 a été produit par le Groupe interuniversitaire et interdisciplinaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS)**

**Contact :**

514-343-6044 poste 36882  
C—5107. Pav. Lionel-Groulx  
Université de Montréal  
3150, rue Jean-Brillant,  
Montréal (QC)  
H3T 1N8  
gireps.coordo@gmail.com  
[www.gireps.org](http://www.gireps.org)



# GIREPS

GROUPE INTERUNIVERSITAIRE ET INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE  
SUR L'EMPLOI, LA PAUVRETÉ ET LA PROTECTION SOCIALE

Cette recherche a été financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada



Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Canada

**Résumé :**

Le syndicalisme a jusqu'à maintenant éprouvé des difficultés à percer le secteur du commerce de détail, employant beaucoup de travailleurs et travailleuses que l'on peut considérer atypiques et souvent pauvres, et l'industrie du dépanneur est loin d'y faire exception. Le cas de la syndicalisation des dépanneurs Couche-Tard constitue donc un exemple des plus riches en apprentissages, en termes de défis que posent la mobilisation et l'organisation de travailleurs pauvres par des stratégies syndicales novatrices. La recherche présente de façon chronologique le déroulement de la campagne de syndicalisation entamée en 2011 par la CSN chez les dépanneurs Couche-Tard du Québec, la négociation d'une première convention collective et ses suites, puis la dernière campagne de syndicalisation et de renouvellement de convention à la fin de l'été 2016. En recourant principalement à des articles de journaux ainsi qu'aux informations recueillies lors d'entrevues avec des officiers syndicaux et des employés de l'entreprise, le rapport expose les différents enjeux pour l'organisation syndicale ainsi que les stratégies utilisées et les innovations développées par les institutions syndicales afin d'y faire face.

**Pour citer ce texte :**

Rivet-Préfontaine, Louis. Sous la direction de Yanick Noiseux. « Syndicalisme dans le secteur du commerce de détail et des dépanneurs : Étude exploratoire sur la syndicalisation des dépanneurs Couche-Tard au Québec » (2017) *Cahiers de recherche du GIREPS*, no. 9, [en ligne] <<http://www.gireps.org>>

**Photographie de couverture :**

L'image représente la devanture de la succursale Couche-Tard du 6430 St-Denis, fermée en 2011 pour « non-rentabilité ». Le bâtiment avait alors été la cible de graffitis visant à dénoncer l'hypocrisie de l'entreprise et son manque de transparence par rapport à ses réelles intentions antisyndicales. Photographie prise par Hugo Morin et disponible sur le blog L'Esprit Vagabond. <<http://espritvagabond.blogspot.ca/2011/04/couche-tard-les-mauvais-citoyens.html>>

# **Syndicalisme dans le secteur du commerce de détail et des dépanneurs :**

Étude exploratoire sur la syndicalisation des dépanneurs Couche-Tard au Québec

**Louis Rivet-Préfontaine**

**Cahiers de recherche du GIREPS | no. 9 | Juillet 2017**



## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction _____                                                                           | 8  |
| La première campagne de syndicalisation : Enjeux, stratégies et innovations syndicales _____ | 11 |
| Obstacles à la syndicalisation et stratégies antisyndicales de l'employeur _____             | 12 |
| Stratégies et innovations syndicales _____                                                   | 17 |
| La première convention collective et ses suites _____                                        | 20 |
| La deuxième campagne de syndicalisation et le renouvellement de convention collective _____  | 25 |
| Conclusion _____                                                                             | 33 |
| Bibliographie _____                                                                          | 35 |



# Syndicalisme dans le secteur du commerce de détail et des dépanneurs :

## Étude exploratoire sur la syndicalisation des dépanneurs Couche-Tard au Québec

### INTRODUCTION

Après qu'Alain Bouchard ait ouvert un premier dépanneur Couche-Tard à Laval en 1980, l'entreprise a rapidement connu une croissance importante. Par le biais d'une série d'acquisitions de bannières concurrentes, d'abord au Québec puis dans d'autres provinces canadiennes, Couche-Tard est depuis devenu un « chef de file » du monde des dépanneurs au Canada dès le début des années 2000 (Alimentation Couche-Tard, 2014). Devenue Alimentation Couche-Tard, l'entreprise est aujourd'hui largement présente au-delà des frontières de son pays d'origine et se positionne comme la plus importante chaîne indépendante de magasins de l'industrie nord-américaine de l'accommodation<sup>1</sup>, en plus de s'être étendue en Europe, mais également en Amérique du Sud, en Asie et au Moyen-Orient, et ce, sous différentes bannières telles que Mac's, Circle K, Ingo et Topaz. La multinationale emploie désormais environ 115 000 personnes dans le monde et génère des revenus dépassant les 38 milliards de dollars (Alimentation Couche-Tard, 2015 ; L'actualité, 2014). En avril 2011, l'entreprise comptait environ 5000 employé-e-s réparti-e-s dans plus de 500 dépanneurs au Québec (La Presse Affaires, 2011b ; 2013 c).

Dans la nomenclature des secteurs d'activité économique au Canada, on associe de manière générale les entreprises de l'industrie de l'accommodation au secteur du commerce de détail<sup>2</sup>. Au Québec, en 2014, l'écart de salaire des employé-e-s du secteur du commerce

---

<sup>1</sup> En date du 24 avril 2016, l'entreprise possédait 7 888 magasins en Amérique du nord (Alimentation Couche-Tard, 2016).

<sup>2</sup> Par exemple, en accord avec le Système de classification des industries d'Amérique du Nord (SCIAN), le gouvernement canadien répertorie l'industrie des dépanneurs (SCIAN 44512) comme un sous-ensemble du

de détail face à l'ensemble des industries est considérable ; le salaire hebdomadaire moyen d'un-e employé-e de ce secteur (514 \$) étant équivalent à 60 % du salaire moyen de l'ensemble des industries. Plus encore, cet écart tend à s'accroître. Entre 2004 et 2014, les salaires s'y sont accrus à un rythme annuel de 2,3 %, comparativement à une hausse de 2,36 % pour le salaire moyen de l'ensemble des secteurs d'activités. Un tel accroissement n'est d'ailleurs pas étranger au fait que le commerce de détail est le secteur comportant la plus grande proportion d'employé-e-s travaillant au salaire minimum (Détail Québec, 2016 : 37)<sup>3</sup>.

Une caractéristique importante du secteur du commerce de détail est l'importante proportion de jeunes (32 %) et d'étudiant-e-s (17 %) composant sa main d'œuvre<sup>4</sup>. C'est aussi cette catégorie d'employé-e-s qui est largement identifiée par les employeurs interviewés dans le cadre de l'enquête « Diagnostic sectoriel de la main d'œuvre du commerce de détail au Québec 2016-2019 » comme la cause principale du taux élevé de roulement du personnel dans leurs établissements<sup>5</sup>. On notera à ce sujet qu'en faisant abstraction des salarié-e-s actuellement aux études et employés dans ce secteur, la moyenne d'ancienneté dans les établissements passe à 8 ans, alors qu'à lui seul, le personnel possédant moins de 5 ans d'expérience constitue 50 % de l'échantillon sondé quand il comprend les étudiant-e-s (Détail Québec, 2016 : 115-117).

En 2003, J. Bernier, G. Vallée et C. Jobin ont attiré l'attention des pouvoirs publics sur les transformations contemporaines des réalités du travail au Québec dans leur rapport intitulé « Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle ». Alors que, dans la période fordiste d'après-guerre, la forme la plus répandue d'emploi en Occident était caractérisée par des engagements à long terme (à durée indéterminée), à temps complet, selon des horaires réguliers et auprès d'un seul employeur, un éclatement de ces formes est observé depuis quelques décennies déjà (Bernier, Vallée et Jobin, 2003 : 31). Encore marginales dans les années 1970, les formes de travail dites atypiques comme les emplois temporaires ou occasionnels, le travail autonome, les emplois par agence de placement ou encore le travail à temps partiel constituaient presque 40 % du total des emplois au Québec en 2013 (Bernier, 2014 ; Cloutier-Villeneuve, 2014 : 2). Au-delà de l'existence du taux de roulement élevé dans le secteur du commerce de détail évoqué plus haut et qui implique une proportion significative d'emplois de courte durée, on peut également assumer que l'industrie québécoise du dépanneur s'inscrit dans cette mouvance d'« atypisation » du travail du fait de l'importante proportion de ses travailleurs et travailleuses

---

secteur des épiceries (SCIAN 4451), lui-même compris comme un sous-secteur des magasins d'alimentation (SCIAN 445) faisant à son tour partie de l'industrie du commerce de détail (SCIAN 44-45). Cette classification est celle utilisée par Statistique Canada, dont les données sont également retravaillées dans les documents produits par plusieurs instituts et organismes de recherche.

<sup>3</sup> Malheureusement, le rapport de Détail Québec ne couvre pas le sous-secteur des magasins d'alimentation (SCIAN 445) (Détail Québec, 2016 : 11). Par contre on a accès à une certaine proportion des dépanneurs par le biais des stations-service qui y sont incluses (voir p.15 du rapport).

<sup>4</sup> La catégorie comprend les individus âgés de 15 à 24 ans (Détail Québec, 2016 : 15).

<sup>5</sup> Les étudiants sont en effet identifiés par 35% des répondants comme sa cause principale, loin devant l'insatisfaction ressentie par rapport au salaire, qui occupe le deuxième rang avec 10% des réponses (Détail Québec, 2016 : 86).

employé-e-s à temps partiel et embauché-e-s sur un cycle de 24 h puisqu'en 2015, presque la moitié des emplois de ce secteur étaient à temps partiel<sup>6</sup>.

La croissance des diverses formes de travail atypique s'accompagne également de plus faibles taux de syndicalisation. Comparativement au taux général de couverture syndicale de 39,5 % en 2013 au Québec, on relevait un taux de 19,3 % dans le secteur du commerce en général (Cloutier-Villeneuve et Demers, 2014 : 22), ou encore de 18,7 % dans les sous-secteurs combinés du commerce de gros et de détail<sup>7</sup>. De surcroît, on observe de manière générale un taux de couverture syndicale plus faible dans les établissements employant moins de 20 employé-e-s (Cloutier-Villeneuve et Demers, 2014 : 20). Sachant qu'en 2014, sur un total de 2367 dépanneurs recensés, le Québec comptait 1399 dépanneurs employant entre 1 et 4 employé-e-s (soit 59 %), on peut supposer que ces établissements seront enclins à suivre cette tendance à la faible couverture syndicale (Statistique Canada, 2014). Autre facteur jouant en défaveur de la couverture syndicale, il existerait une relation directement proportionnelle entre le taux de couverture et la durée d'emploi, les personnes salariées travaillant le moins longtemps dans un établissement donné ayant le moins de chance d'être syndiquées (Cloutier-Villeneuve et Demers, 2014 : 16). Ce fait, combiné au taux de roulement de personnel considéré problématique par 29 % des employeurs sondés dans le rapport sur le commerce de détail québécois (Détail Québec, 2016 : 84), laisse entendre que l'incidence des relations d'emploi de courte durée est importante dans le milieu du commerce de détail.

Ces transformations contemporaines du marché du travail posent une série de défis pour le maintien de la protection sociale, mais aussi de formes de représentation collective des droits des travailleurs et des travailleuses. La campagne de syndicalisation menée par la Confédération des syndicats nationaux (CSN) depuis 2011 auprès des travailleurs et travailleuses de dépanneurs Couche-Tard au Québec constitue en ce sens un cas potentiellement riche en apprentissages, en termes d'adaptation des formes d'organisation collective aux nouvelles réalités du travail.

Sur le site officiel de l'entreprise, une section intitulée « Nos employés témoignent » présente une série de portraits de membres du personnel de différentes succursales du Québec, et de leur appréciation de leur emploi<sup>8</sup>. Au nombre des attraits mentionnés fréquemment par les employé-e-s, on retrouve notamment le plaisir des contacts créés avec la clientèle et du travail d'équipe avec ses collègues, ainsi que la flexibilité des horaires. Contrastant avec ces témoignages triés sur le volet par l'employeur, on notera qu'en date du mois d'avril 2011, plus de plaintes étaient déposées à la Commission des normes du travail (CNT) contre Couche-Tard que contre Wal-Mart, dont la réputation de mauvais traitement perpétrés à l'endroit de ses employé-e-s n'est plus à faire et ce, alors que la

---

<sup>6</sup> En 2015, 58 205 emplois de dépanneurs auraient été recensés au Québec, temps partiel et temps plein combinés, dont 27 749 temps partiel, soit 47.7% du nombre total d'emplois (ACDA, 2015 : 9).

<sup>7</sup> Les données statistiques portant spécifiquement sur le taux de couverture syndicale de l'industrie du commerce de détail ne sont pas disponibles. Les chiffres combinés de l'ISQ et de Statistique Canada (CANSIM 287 0077) permettent tout de même de constater un écart significatif entre le taux général du Québec et celui de ces sous-secteurs.

<sup>8</sup> <http://www.couche-tard.jobs/fr/nos-employes-temoignent.aspx>

corporation américaine possédait plus du double d'employé-e-s au Québec<sup>9</sup>. Traitement « deux poids, deux mesures » de demandes de salarié-e-s concernant leurs horaires de travail, manque – voire absence – d'accommodements en cas d'événements traumatisants ou de problèmes de santé, mesures disciplinaires injustifiées et arbitraires (Joly, 2013 : 7-8), voilà autant de raisons invoquées par certain-e-s employé-e-s pour entamer des démarches en vue d'obtenir une accréditation syndicale pour leurs établissements à partir de l'hiver 2011.

Le présent texte se propose d'aborder dans un ordre chronologique le déroulement de la campagne de syndicalisation entamée en 2011 par la CSN chez les dépanneurs Couche-Tard du Québec, la négociation d'une première convention collective et ses suites, puis la dernière campagne de syndicalisation et de renouvellement de convention à la fin de l'été 2016. C'est durant cette dernière période que j'ai interviewé quatre employés de la Confédération et de la Fédération du commerce (FC) — soit Patrice, Paul, Maxence et Daniel — chacun travaillant ou ayant travaillé sur le cas du géant québécois de l'industrie des dépanneurs, ainsi qu'Agnès, une employée d'un des six établissements Couche-Tard ayant obtenu une accréditation syndicale<sup>10</sup>. En recourant principalement à des articles de journaux ainsi qu'aux informations recueillies lors de ces entretiens, j'exposerai les différents défis d'organisation syndicale rencontrés, les stratégies utilisées et les innovations développées par les institutions syndicales afin d'y faire face.

## **LA PREMIÈRE CAMPAGNE DE SYNDICALISATION : ENJEUX, STRATÉGIES ET INNOVATIONS SYNDICALES**

C'est le 11 janvier 2011 que survient le premier dépôt de la requête en accréditation syndicale, provenant de la succursale du 2500, rue Jean-Talon Est à Montréal<sup>11</sup>. Dès ce premier dépôt, la CSN entame une campagne à grande échelle visant à syndiquer les employé-e-s des autres dépanneurs québécois de l'entreprise, notamment avec la création d'un site internet, une page Facebook, la mise en place d'une ligne téléphonique ainsi que la production et la diffusion de vidéos et de *tracts*. Le 13 janvier, la CSN lance l'opération « cartes d'affaires », durant laquelle des militant-e-s syndicaux vont porter à tous les quarts de travail des cartes informatives incitant à appeler la Confédération pour se syndiquer (Joly, 2013 : 6). Dès les premiers jours de la campagne, la CSN est ciblée par des demandes d'ordonnance de cessation de telles pratiques, adressées à la Commission des relations de travail (CRT). Première d'une série de batailles judiciaires opposant la CSN à Couche-tard, la demande provisoire puis la demande permanente seront rejetées et l'opération « cartes d'affaires » sera étendue à l'ensemble du Québec. Au moment où surviennent l'accréditation de la succursale de la rue Jean-Talon, puis le dépôt de trois autres requêtes en accréditation

<sup>9</sup> On parlait à l'époque d'un ratio de 31 dossiers actifs contre Couche-Tard pour 5000 employé-e-s québécois-e-s, alors que 26 dossiers étaient actifs contre Wal-Mart pour 12 000 employé-e-s (La Presse Affaires, 2011d).

<sup>10</sup> Les noms utilisés dans ce texte sont fictifs afin de protéger l'anonymat des participant-e-s à l'enquête.

<sup>11</sup> Pour la chronologie d'événements présentée dans les prochains paragraphes, voir notamment : (Joly, 2013 ; La Presse Affaires, 2011d ; Les Affaires, 2013a).

les 5, 11 et 22 mars<sup>12</sup>, des médias mettent la main sur une vidéo adressée aux employé-e-s de l'entreprise au Québec. On y voit notamment le PDG de Couche-Tard, Alain Bouchard, évoquer le risque de fermeture pour des raisons de viabilité financière qui guette les succursales qui en viendraient à se syndiquer (Les Affaires, 2011). En réaction, la CSN entame à son tour des procédures judiciaires contre l'entreprise en portant plainte à la CRT pour menaces, intimidation et entrave à des activités syndicales.

Durant le mois d'avril 2011, les trois requêtes en accréditation évoquées plus haut sont à leur tour acceptées. Mais tel que survenu en 2009 au Couche-Tard de Saint-Mathieu de Belœil, où une première tentative de syndicalisation était en voie de se mettre en place, l'entreprise ferme définitivement sa succursale de la rue Saint-Denis, puis celle de la rue Jean-Talon en septembre. Encore une fois, la CSN entame des procédures judiciaires auprès de la CRT afin de contester les fermetures, mais sans succès. Alors que la non-rentabilité de l'établissement avait été invoquée pour la fermeture de la succursale de Saint-Mathieu, elle avait pourtant rouvert ses portes au même endroit un an plus tard. Tel que l'invoquera la Confédération, il est certainement possible d'alléguer que cette première fermeture, mais aussi potentiellement les deux suivantes, constituent des cas de pratiques antisyndicales dans la mesure où la non-rentabilité est encore le motif invoqué pour justifier cette décision (Radio-Canada, 2011).

Au courant de l'année 2012, ce sont les succursales de Pierrefonds en février, puis de Victoriaville et Boisbriand en octobre qui obtiendront officiellement leurs accréditations. C'est aussi au cours de cette même année, puis en 2013, que Couche-Tard en viendra progressivement à franchiser les six succursales alors syndiquées et toujours ouvertes (Bigras, 2015 : 96 ; Les Affaires, 2013a ; 2013 c). Malgré la difficulté liée à la démultiplication des plus petits employeurs avec lesquels la CSN se trouvait à devoir négocier à cause de cette manœuvre, et malgré l'obtention par la CSN en avril 2012 de l'arbitrage de deux des négociations de conventions en cours, une première convention collective à toutes fins pratiques identique est signée dans les six dépanneurs en octobre 2013 (La Presse Affaires, 2013b ; Le Devoir, 2012).

### **Obstacles à la syndicalisation et stratégies antisyndicales de l'employeur**

Les difficultés que pose la syndicalisation de succursales d'une entreprise comme Couche-tard doivent être mises en lien avec les nombreuses stratégies que l'entreprise a mobilisées pour tenter d'y faire échec. Bien qu'il s'agisse d'une pratique courante dans le milieu des affaires, le franchisage de succursales d'une compagnie constitue également une stratégie à laquelle peut recourir un employeur afin de limiter le pouvoir de négociation d'un syndicat<sup>13</sup>. Un avantage ainsi obtenu est la plus grande répartition des risques et des investissements en contexte de croissance de l'entreprise. Dans le cas qui nous occupe,

---

<sup>12</sup> Il s'agit des trois succursales suivantes : 1400, boul. Édouard à Saint-Hubert, du 6430, rue Saint-Denis à Montréal et celle de Saint-Liboire en Montérégie.

<sup>13</sup> L'opération de franchisage consiste en la vente par une entreprise commerciale des droits d'utilisation de son nom de marque, de ses produits et de ses licences à une seconde entreprise, en l'échange de laquelle cette dernière versera à l'entreprise vendeuse un pourcentage de ses recettes.

Couche-Tard invoque également des motifs « opérationnels » pour justifier ce choix. Pourtant, comme le souligne JoAnne Labrècque, professeure à HEC Montréal, l'état stable de l'entreprise à l'époque ne peut pas justifier une telle décision. Les motifs y ayant mené seraient donc possiblement autres, et des éléments supplémentaires permettent de soutenir qu'ils seraient de nature antisyndicale (Les Affaires, 2013 b).

D'abord, depuis 2007 environ, Couche-Tard avait progressivement racheté toutes ses franchises, en faisant ainsi des magasins corporatifs de manière à en centraliser la gestion. Le lien entre l'arrivée de la « menace » syndicale et le mouvement de refranchisage semble ainsi d'autant plus fort (Joly, 2013 : 4 ; L'aut'journal, 2012). Dans un contexte de la construction d'un rapport de forces face à une organisation syndicale, il se trouve également que le franchisage complexifie et ralentit le processus de négociation d'une convention collective en y impliquant un troisième acteur et en rendant plus difficile l'identification de l'employeur véritable (L'aut'journal, 2012 ; Les Affaires, 2013 b ; 2013 c). De plus, comme le souligne Maxence, la plus faible capacité de payer des franchisés fait en sorte qu'il est plus difficile d'obtenir des concessions de leur part :

*[...] eux autres y'ont franchisé uniquement les dépanneurs qui étaient syndiqués. Évidemment, ça mine un peu le rapport de force des syndicats là-dedans parce que tu peux pas dire « je négocie avec la grosse machine Couche-Tard qui a plein d'argent », t'es obligé de négocier avec un petit franchisé qui en a beaucoup moins... (Maxence)*

Dans le cas de la succursale de Saint-Liboire, la CSN a déposé une requête à la CRT pour faire valoir que malgré son refranchisage, la corporation Couche-Tard continuait de décider de l'orientation de la gestion de ses activités et devait donc demeurer l'entité légale considérée comme l'employeur (Joly, 2013 : 4 ; L'aut'journal, 2012). Le témoignage de Patrice ici-bas apporte des éléments pouvant appuyer cette allégation, non seulement pour le cas de la succursale de St-Liboire, mais également pour les autres franchises.

*[...] y'avaient beau être franchisés ceux qui décidaient c'était le siège social. On l'a vu au moment de la signature des conventions collectives. Moi j'ai parlé avec des franchisés qui étaient là à ce moment-là puis je l'ai su avant eux qu'il y a eu une signature de convention collective. Ils se sont fait envoyer la convention collective par le siège social, y se sont fait dire « signe là », y'ont même pas eu leur mot à dire pis y sont franchisés là, y'en a qui étaient vraiment pas contents (...) c'est pour ça que leur pouvoir était assez relatif... (Patrice)*

On comprend donc ici que l'offre de règlement en bloc des six processus de négociation alors en cours est venue des dirigeants de l'entreprise, et ce, à l'insu de leurs propres propriétaires franchisés. En dépit de la relative autonomie décisionnelle qu'est censé offrir ce statut face à la maison mère, le rapport de force était dans les faits établi entre celle-ci et la CSN. Ainsi, gardant le contrôle sur l'ensemble des succursales et sur la façon dont se déroulaient les négociations, la direction de Couche-Tard a de toute évidence utilisé les franchisés à titre de prête-noms dans le but de gêner le processus de négociation des

conventions collectives, avant de changer de stratégie et de négocier directement avec la CSN, à l'insu de ses franchisés<sup>14</sup>.

Une série d'autres pratiques antisyndicales a aussi été employée de manières variées dans les différentes succursales accréditées ou en voie de l'être, tel qu'en rend compte Bianca Bigras (2015). Ont d'abord été répertoriées des tentatives de cooptation des employés des succursales en voie d'obtention d'une accréditation. En échange d'une promesse de ne pas signer de carte d'adhésion syndicale, certains gérants ont offert à leurs employé-e-s une bonification de leurs salaires, ou encore diverses améliorations de leurs conditions de travail, tels qu'un plus grand accommodement dans l'aménagement de leurs horaires de travail, davantage de support aux victimes de vol à main armée, ou encore l'offre d'avantages inédits comme des rabais en magasin ou même des bourses (Bigras, 2015 : 91-93). Autre stratégie, une campagne de peur appuyée a été mise en place par Couche-Tard. En plus de la circulation d'informations mensongères concernant les conséquences néfastes de la syndicalisation pour les employés (Bigras, 2015 : 118-19), l'élément le plus probant de cette stratégie fut sans contredit la menace de fermetures, notamment proférée dans la vidéo d'Alain Bouchard évoquée plus haut, puis sa mise à exécution. La fermeture des succursales de Saint-Denis/Beaubien et d'Iberville/Jean-Talon à Montréal, peu de temps après l'obtention de leurs accréditations, auraient occasionné ce qui est appelé un *chilling effect*, soit le fait que les employé-e-s de succursales tenté-e-s d'entreprendre des démarches pour obtenir une accréditation syndicale prennent finalement peur, craignant de perdre leurs emplois à leur tour (Joly, 2013 : 7). Il s'agirait par ailleurs de la stratégie antisyndicale la plus efficace (Bigras, 2015 : 146). Le témoignage d'Agnès, employée d'une succursale syndiquée, permet aussi d'explicitier la façon par laquelle le sentiment de peur quant à la sécurité d'emploi ou aux conditions de travail constitue un obstacle considérable à la syndicalisation :

*[autant les jeunes que les vieux] voulaient pas être vus avec le syndicat parce qu'ils avaient peur des représailles, c'était la même affaire pour tout le monde. Moi pis [une autre collègue] on était dans ça pis on avait pas peur [...], mais c'est pas tout le monde qui est comme ça, faut être fonceuse dans vie pour faire ce qu'on fait pis si tu l'es pas tu vas avoir peur des représailles. Tout le monde disait que si on est vu avec le syndicat, ils vont baisser nos heures y'avaient peur de ça. À quelque part, je me disais y'ont peut-être raison, on est pas pour leur dire « non non ayez pas peur », je leur disais que vous allez être protégés c'est sûr, je pouvais pas rien leur obliger, ils voulaient pas, ils voulaient pas. (Agnès)*

Des facteurs contextuels facilitaient par ailleurs la mise en œuvre d'une telle stratégie par l'employeur. Au premier chef, la petite taille des milieux de travail et la proximité relationnelle qu'elle engendre entre gérant-e-s et employé-e-s. Les premiers peuvent ainsi profiter de cette situation pour facilement inciter leurs employés à ne pas prendre de décisions allant à l'encontre de leurs intérêts, que ce soit simplement en discutant avec eux

---

<sup>14</sup> Pour la partie syndicale, le contrecoup de ce cadre exceptionnel de négociation, aura été de devoir y opérer en catimini sans consulter les membres au nom desquels ils négocient, contrairement à l'habitude. Ce point sera abordé plus en détail dans la section suivante.

comme l'évoque Patrice ou encore, comme le souligne Paul, en ayant recours à des méthodes punitives :

*[...] Dans le fond, c'est que l'employeur travaille beaucoup sur le plancher étant donné que c'est des petits groupes. [...] dans une usine de 500, y'a pas un contremaître qui peut aller convaincre ce monde-là que se syndiquer c'est pas une bonne chose. Quand que t'as une personne derrière le comptoir huit heures de temps pis que le gérant est à côté, t'as du temps en masse pour le convaincre. (Patrice)*

*[...] dans le commerce au détail [...], ils se servent des horaires comme punition ou comme récompense. Donc autrement dit, « tu veux tes fins de semaines, tu veux pas travailler de soir, ben sois gentil avec moi ». (Paul)*

Cela dit, l'impact sur la capacité à l'organisation collective découlant de la proximité relationnelle n'est pas univoque comme permet d'en prendre la mesure l'extrait suivant :

*[...] dans les succursales où tout le monde haïssait le gérant y'avait une unité de classe si tu veux. Mais dans d'autres où le gérant jouait avec les relations interpersonnelles ça pouvait être plus difficile pour le syndicat. [...] Souvent ce secteur là en particulier du commerce de détail est beaucoup relié aux relations interpersonnelles qu'ils ont avec leurs patrons immédiats. Étant donné la taille du milieu, il se tisse des liens donc même si malheureusement ils savent que leur droit est pas respecté à 100 %, même s'ils savent qu'ils méritent plus que ça, ils veulent pas mettre leur gérant, qui est souvent leur ami aussi, dans la merde. [...] [par contre] y'a [aussi] eu une des succursales qu'on a syndiquées, y'ont voulu se syndiquer parce que [la direction a] mis le gérant dehors qu'ils aimaient bien parce que le gérant mettait plus de ressources sur les employés, même de son salaire, quand il s'est fait congédié c'est là qu'ils ont décidé de se syndiquer. [Le gérant a été congédié] parce que lui y'acceptait de perdre du salaire pour avoir plus de monde. Y'était dans un quartier plus dangereux, y'avait toujours deux personnes la nuit ce qui était pas la norme sauf que y'amputait son salaire [...] quand y'a été congédié parce qu'il rencontrait pas toutes les exigences financières parce qu'il faisait ça, c'est là que le monde se sont fâchés, qu'ils se sont rendus compte que y'a toutes sortes de raisons pour se syndiquer, mais c'est un milieu difficile d'accès à cause de ces liens-là. Quelque part parce que les employés acceptent [...] par loyauté [que leurs droits ne soit pas respectés]. (Paul)*

Dans le but de contenir la propagation du mouvement de syndicalisation dans les établissements de l'entreprise, des gérant-e-s ont également cherché à isoler les employé-e-s de succursales syndiquées. D'abord en leur interdisant d'effectuer des quarts de remplacement dans des succursales non-syndiquées, ensuite en élaborant un répertoire de noms d'employé-e-s jugé-e-s à risque, liste noire partagée entre les établissements de manière à en empêcher le transfert ou l'éventuelle réembauche. Dans le même ordre d'idées, on suspecte même un filtrage des candidatures pouvant exprimer des opinions pro-syndicales à l'embauche (Bigras, 2015 : 119-20). Il est de plus à noter qu'une majorité d'employé-e-s interrogé-e-s par Bigras ont constaté et subi un resserrement des mesures

disciplinaires dirigées à leur endroit par les gérant-e-s, une fois l'accréditation enregistrée. Des dossiers disciplinaires ont été constitués à leur encontre et ils et elles ont commencé à recevoir des sanctions, en guise de représailles, pour des infractions qui auraient été jugées négligeables auparavant (Bigras, 2015 : 108-9).

En plus de cette campagne de peur, Couche-Tard a aussi mis en œuvre une variété de stratégies visant à ralentir le développement des activités syndicales. Les travaux de Bigras évoquent ainsi non seulement l'utilisation d'un maximum de recours légaux pour contester le processus de syndicalisation des succursales, mais aussi la mauvaise foi pendant le processus de négociation, la partie patronale s'obstinant sur des points de litiges déjà discutés, offrant des plages horaires limitées pour la tenue de pourparlers, se présentant en retard, et en ajoutant de noms d'employé-e-s fictifs à l'horaire pour gonfler le nombre minimum de cartes signées à atteindre pour obtenir l'accréditation (Bigras, 2015 : 110-112 ; 121). Paul abonde dans le même sens :

*[...] ça été au-dessus d'un an et demi de négociations où y'ont engagé un avocat qui était juste là pour que ça marche pas. Chaque virgule était ardue, chaque mot, fallait des échanges interminables pour régler les conventions collectives. (Paul)*

Si le taux de roulement semble être une source de problèmes évoquée tant par les syndicats que les entreprises (Détail Québec, 2016 : 84 ; Joly, 2013 : 5), le cas étudié montre que l'entreprise peut également y recourir délibérément en tant qu'élément d'une stratégie antisyndicale. Combiné avec un étirement maximal des procédures de syndicalisation et de négociation, le roulement de personnel peut devenir un atout de taille pour limiter les chances de création et de maintien d'une culture syndicale dans un établissement. Selon Bigras, certaines succursales ont ainsi procédé au renvoi de plusieurs employé-e-s alors qu'ils et elles étaient encore en période d'essai, sans compter les démissions imputables au découragement causé par la surveillance et le resserrement disciplinaire visant le « noyau syndical » identifié dans les établissements en voie d'accréditation (2015 : 125-26). Ces stratégies d'augmentation du roulement de personnel, combinées à l'allongement des procédures de syndicalisation et de négociation de convention collective, portent ultimement leurs fruits en minant la capacité de création et de maintien d'unités accréditées. Du point de vue de l'employeur, le piétinement du processus de syndicalisation a aussi un autre avantage, soit celui de provoquer un certain découragement parmi les employé-e-s mobilisé-e-s et, corolairement, générer une perte de confiance envers le syndicat (2015 : 129). Cela a d'ailleurs été clairement exprimé par Agnès au cours de notre entretien :

*[Au fil de la négociation], ben y'en a qui ont perdu intérêt complètement, ils disaient que c'était long, c'est pas nous, on est deux à négocier, c'est pas juste nous là [le syndicat], eux autres [la partie patronale] ils faisaient tout pour retarder. (Agnès)*

Cela étant dit, force est de constater que l'allongement de la lutte et les tensions qu'elle a pu engendrer entre les parties patronale et syndicale n'ont pas eu que des effets négatifs en ce qui a trait à la volonté d'organisation collective des employé-e-s et sur leur capacité à se mobiliser. D'abord, malgré le piétinement des négociations, les victoires juridiques obtenues par la partie syndicale en cours de route ont pu renforcer les convictions

et l'enthousiasme des employé-e-s par rapport au processus. Les stratégies antisyndicales menées par l'employeur ont également pu avoir chez certains salarié-e-s l'effet inverse à celui souhaité : outré-e-s par des actions de l'entreprise telles que l'imposition du visionnement d'une vidéo antisyndicale à l'ensemble des employé-e-s, certain-e-s auraient ainsi gagné en motivation pour mener à terme leurs campagnes de syndicalisation, phénomène que l'on peut qualifier d'effet de rebond (Bigras, 2015 : 157-58).

### Stratégies et innovations syndicales

Comme nous avons pu le constater, la bataille livrée par la CSN dans le cadre de la campagne de syndicalisation menée chez Couche-Tard a rapidement été fortement judiciaire. Ces joutes juridiques constituent probablement l'aspect le plus conventionnel du conflit. Mais étant donné la nature du type de commerce auquel elle s'attaquait, l'équipe de la CSN fut également très tôt convaincue de la nécessité d'établir un rapport de force non traditionnel. Les secteurs du commerce de détail et plus spécifiquement du dépanneur — sans présence syndicale préalable et avec ses nombreuses succursales employant chacune un nombre restreint de personnes sur un grand nombre de quarts de travail — rendaient impensables la grève ou encore les boycottages comme seuls moyens de pression (Joly, 2013 : 8-9). Les stratégies employées ont ici été regroupées en deux principales dimensions, soit 1) Celles visant à accroître la visibilité du conflit et des mauvaises conditions de travail des employé-e-s dans l'espace public, ainsi que 2) Les adaptations organisationnelles de la CSN aux contraintes du milieu.

1) Visibilité : La visibilité, tant auprès de l'opinion publique que des employé-e-s des établissements de l'entreprise, a ainsi été identifiée comme un enjeu stratégique pour la Confédération au moment de l'élaboration du plan d'action. Dès ses débuts, un site web d'information, une ligne téléphonique et une « page Facebook » ont été mis sur pied pour faire connaître la campagne (Joly, 2013 : 6). Des événements publics impliquant des représentants de Couche-Tard ont aussi été perturbés par la visite de militant-e-s syndicaux qui souhaitent profiter de la visibilité médiatique pour attirer l'attention du public sur la question. Par exemple, une bannière a été déployée lors d'un grand dîner d'affaires et des manifestations ont été organisées devant certaines succursales ou encore devant le siège social de la multinationale (Joly, 2013 : 9). Des militant-e-s CSN ont également pu prendre la place des représentant-e-s d'un fonds appartenant à la congrégation des Sœurs de Sainte-Croix, avec la permission de celle-ci, dans le but de participer à une des assemblées d'actionnaires. Ce fut l'occasion de poser une question aux représentants de l'entreprise, dont le propriétaire Alain Bouchard lui-même, pour attirer l'attention du public sur les mauvaises conditions de travail des salarié-e-s. Le refus de la direction de répondre aux questions d'« actionnaires-militant-e-s » à cette occasion lui a par ailleurs valu des reproches de la part de plusieurs membres de l'assemblée n'étant pas impliqués dans la campagne syndicale (Les Affaires, 2012). Cette posture semble avoir fait partie de la stratégie de relations publiques de l'entreprise, le calcul étant qu'il serait plus dommageable d'exprimer ouvertement une position antisyndicale et d'ainsi alimenter une polémique. Leur stratégie publicitaire est donc demeurée axée sur la qualité et les bas prix des produits offerts, et ils ont choisi de laisser l'affaire suivre son cours en espérant qu'elle meurt d'elle-même (La Presse Affaires, 2011b). Des impressions partagées par certains officiers syndicaux

interviewés attirent cependant l'attention sur l'importance qu'a ultimement pu jouer la menace d'atteinte à l'image de l'entreprise sur la façon dont l'entente est intervenue entre les deux parties. Ce facteur aurait même eu plus d'importance que le rapport de forces qu'ils ont pu obtenir en accréditant huit succursales et en négociant une convention pour six d'entre elles. Comme le présente Patrice :

*Asteure, te dire que c'est notre rapport de force de six unités syndiquées qui a fait en sorte qu'ils ont voulu négocier, je pense plus que c'est notre position positive à la CRT pis le risque pour eux d'être éclaboussés publiquement par une décision qui viendrait confirmer certaines de nos prétentions qui ont fait en sorte qu'ils ont voulu régler. (Patrice)*

Par ailleurs, à la fin de l'année 2012, au cœur des débats opposant l'entreprise à la CSN, un sondage rendait compte d'un large appui (57 %) à la syndicalisation de la chaîne de dépanneurs, et d'une opinion publique encore plus favorable à certaines des revendications d'amélioration des conditions de travail alors en cours de négociation, telles que l'attribution de quatre congés de maladie payés ou encore l'installation d'un « bouton panique » en cas de vol ou d'agression (La Presse Affaires, 2012 a). Dans le but de rejoindre un maximum d'établissements de l'entreprise au Québec, des militant-e-s CSN ont de plus été déployés partout en province dès le début de la campagne en janvier 2011 pour distribuer des « cartes d'affaires » incitant les employés à se syndiquer (Joly, 2013 : 6). Une campagne d'« adoption » de succursales fut également entamée, campagne au cours de laquelle quelque 500 membres de la CSN se sont engagés à aller régulièrement porter des tracts aux employé-e-s d'établissements de leurs choix (Rioux, 2014). Mais les actions débordèrent également le cadre de l'arène médiatique et de l'enceinte des magasins de l'entreprise. Les résident-e-s voisins des succursales syndiquées ont été sensibilisé-e-s par diverses activités, des dépliants d'information et des articles dans les journaux de quartier. Également, des tournées d'information et d'appel au soutien dans des associations étudiantes, dont les membres constituent une population constituant typiquement une importante proportion du personnel de l'entreprise. Avec pour objectif de convenir d'un plan d'action commun de lutte pour l'amélioration des conditions de travail des employé-e-s de la multinationale, des liens ont été tissés avec le syndicat de la *Statoil Fuel and Retail*, compagnie norvégienne dont Couche-Tard a fait l'acquisition au moment où la campagne battait son plein en juillet 2012 (La Presse Affaires, 2013 c).

2) Stratégies organisationnelles : Également, la campagne de syndicalisation chez Couche-Tard a été l'occasion pour la CSN de mettre en application un choix de structure organisationnelle particulier. Ainsi, un mode d'association permettant de composer avec les difficultés que pose l'organisation de ce type de milieux de travail a été mise sur pied. La formule avait déjà été éprouvée par la CSN dans d'autres de ses fédérations. Reposant sur la mise en place de syndicats régionaux regroupant plusieurs établissements sur un territoire donné, elle fut alors pensée comme une réponse au problème de la petite taille des unités accréditées :

*[...] une des particularités de la CSN [...] c'est qu'on recherche à avoir des syndicats plus autonomes. On donne beaucoup de formation aux militants qui soient, non pas seulement des déléguées, mais qui s'impliquent dans leur milieu, dans leurs syndicats, donc chaque syndicat a un trésorier, un président, etc. Pis souvent, c'est ça qui est difficile à trouver quand on a*

*une unité de 8 personnes, avoir ne serait-ce qu'un président pis un trésorier dans chaque unité, c'est difficile, donc l'idée est venue en particulier pour la trésorerie qui demande des connaissances de base qu'on donne, qui demande une tenue de livres, etc. C'est difficile à trouver, on en trouve du monde qui sont intéressés, mais est-ce qu'on pourrait pas mettre 5-6-8 unités ensemble avec un trésorier qui fait la trésorerie pour tout le monde, l'idée a peut-être commencé comme ça de mettre des ressources en commun pour faciliter... C'est déjà arrivé dans le passé [qu'on utilise cette formule] en particulier au Saguenay Lac Saint-Jean y'a eu des syndicats régionaux et des choses comme ça, c'est des formules qu'on essaye de temps en temps. Mais écoute, c'est sûr que dans le cas que c'est des franchisés comme chez Couche-Tard, ça veut dire, y'a une limite, si tu demandes de libérer quelqu'un dans une succursale pour qu'il travaille pour une autre ça se peut que le franchisé dise « regarde-moi j'ai besoin de mon monde pis je veux ben qu'ils travaillent pour mes employés syndiqués, mais pour une autre place ailleurs... » Donc c'est sur ça crée [...] parce que c'est tous des employeurs différents quand c'est des franchisés, ça crée une difficulté supplémentaire (Paul).*

Mais tout en permettant une mise en commun des ressources, la formule du syndicat régional montre à son tour certaines limites, comme le souligne Maxence :

*Si le président du syndicat, comme exemple, la présidente du syndicat régional euh Centre du Québec [...] elle a travaillé à [une succursale X] alors ce qui se passe à [cette succursale-là] elle l'observe à tous les jours, mais ce qui se passe dans ses deux autres accréditations, si personne l'appelle elle en a aucune idée. (Maxence)*

Agnès, qui a expérimenté ces difficultés en ce qui a trait à la communication, peut corroborer l'existence de ce problème :

*Je me suis fait dire, un coup que y'en a un [membre] qui a fait une formation [syndicale], j'étais même pas au courant, un [membre d'une autre succursale] était dans mon syndicat à moi pis fallait qu'il soit payé un à certain montant pis j'ai jamais su. « Ben pourquoi tu m'as pas appelé, t'as mon nom, t'as mon numéro de téléphone, pourquoi tu m'as pas appelé ? Je t'aurais fait un chèque ». Y'avait pas de communication, nous autres on a eu beaucoup de communications avec la CSN parce qu'elle est à Saint-Hyacinthe pis moi aussitôt qu'il y avait un problème je les appelais, je me gênais pas... (Agnes)*

Maxence exprime bien le fait qu'une structure syndicale décentralisée et souhaitant donner une autonomie aux travailleurs et travailleuses des établissements, comme celle utilisée à la CSN, constitue donc une lame à double tranchant, surtout en contexte atypique comme celui de Couche-Tard :

*C'est le principe, c'est pas des gens qui sont des élus de la CSN depuis 30 ans, c'est des gens qui travaillent encore en magasin qui sont même sur l'exécutif du syndicat régional. X travaille encore directement dans son*

*Couche-Tard alors là [...] quand ça marche, ça marche bien en simonaque ! [...] Moi j'ai travaillé avec des syndicats qui étaient vraiment autonomes, exemple la station de Mont-Tremblant. Tout le monde connaît l'exécutif syndical, quand ils convoquent une assemblée générale c'est plein, ils prennent des mandats forts quand ils parlent de faire des moyens de pression tout le monde en fait parce que le syndicat leur appartient, c'est à eux autres y'ont un sentiment d'appartenance. Quand t'arrives à un niveau comme ça, ce que t'arrive à réaliser c'est extraordinaire à mon avis. Pis c'est pour ça que ben des employeurs dans le secteur privé préfèrent avoir d'autres syndicats que nous à cause de ça, parce qu'ils savent que ça peut aller loin, mais dans les milieux aussi atypiques que dans les Couche-Tard faut admettre que la tâche est ardue. (Maxence)*

Tel qu'exposé plus loin dans la section suivante, d'autres collègues de Maxence corroborent ses impressions en ce qui a trait aux problèmes d'adéquation entre la structure organisationnelle de la CSN et des milieux atypiques de travail tel que chez Couche-Tard, entre autres à cause du roulement de personnel.

## LA PREMIÈRE CONVENTION COLLECTIVE ET SES SUITES

La première convention ratifiée en 2013 s'est traduite par des améliorations touchant différents aspects des conditions de travail des salarié-e-s des six succursales de l'entreprise. En ce qui a trait à la santé et la sécurité au travail, du soutien psychologique doit désormais être offert en plus de la rémunération de l'entièreté des heures du quart de travail au cours duquel un-e employé-e vit un événement traumatisant, tel qu'un braquage. Eu égard aux bonifications salariales et aux avantages sociaux, on retrouve notamment des mesures permettant l'accélération des augmentations de salaire et la possibilité pour les assistant-e-s gérant-e-s et les préposé-e-s ayant le statut « senior » de participer à un régime d'assurance collective. Une série de congés sont maintenant offerts, notamment en cas de décès de proches et de naissances, en plus de trois semaines de vacances payées pour les personnes possédant plus de quatre ans d'ancienneté et de deux congés mobiles après une année d'ancienneté. Finalement, la convention contient des dispositions en ce qui a trait à l'organisation du travail, reconnaissant le principe d'ancienneté, et imposant un retrait des caméras de surveillance servant à observer les employé-e-s plutôt que les crimes potentiellement commis par la clientèle (Couche-Tard c'est nous !)<sup>15</sup>.

Plusieurs de ces gains ont par la suite été étendus par l'employeur aux salariés de l'ensemble de ses succursales québécoises (Couche-Tard c'est nous !)<sup>16</sup>. C'est cependant pour des raisons différentes qu'il semblerait que cette concession par la direction de l'entreprise ait autant été souhaitée par cette dernière que par les représentants de la CSN.

<sup>15</sup> La liste complète des gains est disponible sur le site de la CSN à l'adresse suivante : <https://www.cestnous.ca/engagements/>

<sup>16</sup> Les avantages concédés à l'ensemble des employés de l'entreprise au Québec sont entre autres répertoriés à l'adresse suivante : <https://www.cestnous.ca/engagements/>

Pour la première, il s'agit vraisemblablement d'une stratégie visant à endiguer la menace de la mouvance de syndicalisation de ses succursales qui pourrait autrement être alimentée par des conditions de travail trop différentes entre les employé-e-s syndiqué-e-s et non syndiqué-e-s (La Presse Affaires, 2013 a). Mais en plus d'apaiser ces potentiels sentiments d'insatisfaction, cette décision devient simultanément un argument antisyndical, comme le souligne Maxence :

*[...] Quand il y a eu une convention collective, Couche-Tard a étendu des gains de la dernière négociation à l'ensemble de ses dépanneurs en disant « vous voyez vous êtes ben mieux pas syndiqués, vous avez la même chose qu'eux autres, ça vous coûte 2 % moins cher parce que vous avez pas de cotisation syndicale ». Ce que t'oublies de dire [quand tu dis cela] c'est que [Couche-tard] a jamais accepté de les donner avant qu'il y en aille 6 qui se syndiquent [...]. (Maxence)*

Les membres du personnel syndical interviewés laissent quant à eux comprendre que la CSN était consciente des conséquences que pouvait avoir une telle stratégie, sans que celles-ci n'occasionnent quelque hésitation que ce soit quant à l'orientation à adopter :

*Je te dirais que la conclusion de notre convention collective, pour nous, c'est pas juste une convention dans les six unités, c'est des conditions de travail qui ont été améliorées à la grandeur du Québec parce qu'il a tout donné pratiquement ce qu'on avait réussi à négocier... [...] C'est clair, c'est clair [qu'on le savait que Couche-tard sans servirait comme argument antisyndical]. Pis Jacques [Létourneau], le président de la CSN, l'avait annoncé dans la conférence de presse : « On souhaite que Couche-Tard l'applique à tous ses salariés ». Parce qu'en même temps, pour la CSN, c'est un plus. La conséquence, aujourd'hui, c'est que c'est peut-être ce qui a fait que le téléphone a peut-être pas nécessairement résonné beaucoup au service de syndicalisation pis qu'on n'a pas de nouvelle accréditation depuis, mais ça fait partie des choses qui arrivent. (Patrice)*

Si les gains syndicaux ont en quelque sorte « rayonné » sur l'ensemble des établissements, y compris les établissements non syndiqués, Patrice attire toutefois l'attention sur le fait que la mise en application de certains articles des conventions collectives signées n'est pas pour autant assurée pour l'ensemble des travailleurs syndiqués à qui Couche-Tard dit avoir étendu les dispositions de la convention collective :

*Un coup que la convention est signée, un coup qu'elle est déposée, ben évidemment, faut la faire appliquer. Ça, c'est une autre chose aussi... Du fait que la personne est souvent seule avec son gérant une journée, ben la personne a se dit « si je dépose un grief sur telle affaire, je vais-tu me faire écœurer ? Je vais-tu avoir des représailles ? ». [...] ça a [donc] été compliqué de la faire appliquer. Je pense qu'il y a des choses qui sont pas appliquées du tout<sup>17</sup>. Quand on a fait le projet, [de négociation] on a*

---

<sup>17</sup> Au cours de l'entrevue, Patrice évoquait par exemple des problèmes d'implantation de systèmes de « boutons panique » dans certaines succursales. Tandis que dans certaines succursales, on avait déjà installé

*travaillé avec [un autre collègue de la CSN] là-dessus, pis avec Agnès pis les membres [...] y'a des choses qu'on voulait ramener à la négociation pour dire « ça, il faudrait trouver une solution pour l'appliquer parce que c'est pas appliqué ». (Patrice)*

On constate donc que la présence rapprochée du gérant sur le milieu de travail est encore invoquée pour expliquer les difficultés qu'a le syndicat à opérer au sein des établissements de l'entreprise. La peur des représailles et la proximité d'un représentant de la position patronale ont ainsi souvent préséance sur le respect des conditions d'emploi négociées. Par ailleurs, bien que la CSN soit restée à la disposition des membres des différentes unités une fois la négociation achevée, il n'en reste pas moins que des difficultés se sont manifestées :

*Y'a eu une période morte, [...] on a publicisé le règlement, pis on a un peu surfé sur ça. [...]. Localement, chaque conseiller syndical qui représentait les unités qu'on a à la fédération, ils répond [ai] ent au téléphone quand le délégué appell [ait], quand il y a [vait] une petite problématique. [...] Y'a eu à Saint-Liboire des rencontres de comités de relations de travail, où le monde a été capable de changer certaines problématiques, d'en régler. À Boisbriand aussi je crois [...] [S] ur l'île de Montréal, on est tombés dans le néant, [à cause du] roulement de personnel. [...] Donc rapidement, on avait plus grand monde à qui parler. Quand des membres voulaient s'adresser directement à [...] la personne conseillère, ben on disait « Ta déléguée, ben elle est partie ». [...] ça a été difficile. [D] éjà le service de syndicalisation, même si y'étaient accrédités, y travaillaient conjointement avec nos conseillers pour essayer de leur trouver des contacts, de mettre les cartes à jour, [...] pis tout ça. Et on a voulu aussi rapidement commencer à parler de négos pour tout de suite essayer de remobiliser le monde à l'entour de la prochaine négociation, mais en même temps on peut pas commencer deux ans d'avance là, [donc] rapidement l'hiver passé [2015], on a commencé ça. [...] la campagne de syndicalisation a comme repris un certain rythme. [...]. Je pense pas qu'on en a trop fait. On en as-tu assez fait, ça, on aura le bilan à faire à un moment donné si on passe pas au travers de la période [des révocations]. (Patrice)*

Malgré les actions entreprises, le problème du roulement de la main d'œuvre est ainsi une fois de plus identifié comme un important frein au maintien d'une certaine vie syndicale dans les différentes unités. Ce dernier est également à mettre en lien avec la structure décentralisée de la Confédération déjà évoquée, notamment du fait que la stabilité des comités exécutifs locaux s'en trouve compromise. Mais comme on peut le comprendre à travers le témoignage d'Agnès, une part des écueils rencontrés aurait peut-être pu être évitée grâce à une plus grande présence auprès des membres des unités accréditées de la part du personnel CSN :

---

des boutons de verrouillage de la porte d'entrée à proximité de la caisse avant la signature de la première convention collective, le syndicat souhaitait voir implanté un système sans fil permettant aux employé-e-s de soir d'avoir en tout temps ce dispositif pour des questions de sécurité.

*Moi ce que je déplore en plus, [c'est] que je me suis fait dire des autres Couche-Tard [...] que la CSN était pas présente dans les autres Couche-Tard [...] Nous autres y'étaient présents parce qu'on avait souvent des problèmes pis moi j'appelais souvent mon conseiller.... y'avait des problèmes [dans les autres Couche-Tard], mais je pense qu'ils réglaient ça par eux autres même, je sais pas, parce que y'avait des V.P. dans d'autres Couche-tard, y'avait des présidents du syndicat mettons dans la région de Montréal, y'en avait, mais s'ils parlent pas [à la CSN], s'ils savent pas, ils peuvent pas rien faire. [...] à Saint-Hubert, c'était un jeune homme qui avait fait rentrer [le syndicat] là pis quand y'était là ça marchait, mais là y'est pu là [donc] le syndicat y'a tombé, c'est plate pareil. Y'aurait fallu que [la CSN] y aille pis ça je leur ai dit parce que y'en a beaucoup qui me l'ont dit. Des employés syndiqués me l'ont dit que ça aurait été le fun que la CSN vienne nous voir plus souvent [...] ils se sentaient un peu tout seul (Agnès)*

Si le travail du personnel syndical durant la période suivant la fin des négociations consistait surtout à répondre aux appels des délégués des unités, on comprend à travers le témoignage d'Agnès qu'une présence plus régulière et plus proactive de la part d'agents de la Confédération aurait eu des effets bénéfiques. Cela dit, un mode de syndicalisme laissant davantage d'autonomie à ses unités accréditées implique forcément que leur force dépendra en partie de la proactivité dont seront quant à eux capables de faire preuve les délégué-e-s des unités en termes de demande de soutien. En plus des difficultés de communication au sein des syndicats régionaux évoquées dans la section précédente, il semble que l'on puisse aussi constater des difficultés de communication entre les unités syndicales locales et les services de la CSN. Pourtant, le personnel de la Confédération ayant travaillé sur le cas Couche-Tard semblait conscient de la spécificité de l'état dans lequel se trouvaient les établissements syndiqués, et du risque de dégradation auquel ils faisaient face de ce fait :

*[...] nos six syndicats, c'était pas des syndicats fonctionnels, là. [...] ? On n'avait pas des exécutifs complets, des gens formés, (...) On avait des gens qui sont syndiqués, mais qui s'occupent pas de leurs syndicats, pis qui font rien. (Daniel)*

Plus encore, Daniel souligne qu'une certaine rigidité des procédures de relation entre la Confédération — ou la Fédération du commerce — et ses unités accréditées a considérablement pu nuire à la santé de ces dernières.

*Nos syndicats sont autonomes, pis quand qu'un travailleur a un problème, il doit passer par son comité exécutif. Quand qu'il appelle au bureau direct, là, normalement, le conseiller syndical, ce qu'il doit faire, c'est, « as-tu parlé à ton président de syndicat ? Non ? Parle-lui ». Moi, je travaille avec ton président de syndicat, pas avec les membres de ton syndicat. OK ? Là, quand tu n'en as pas de président de syndicat depuis deux ans, là, comment tu l'as, le service de la CSN ? Tu n'en as pas ! [...] c'est dans les limbes bureaucratiques, là. (Daniel)*

Il appert qu'il existe également une certaine divergence d'appréciation quant à la façon dont s'est réglée la négociation de la convention. Rappelons qu'à la demande de la

direction de Couche-Tard, l'entente intervenue entre les deux parties est le fruit de négociations s'étant déroulées secrètement, en parallèle des arbitrages alors en cours devant la CRT, avec un cabinet d'avocats indépendant de celui ayant jusqu'alors agi en tant qu'interlocuteur patronal au nom des succursales accréditées. Les propriétaires desdites succursales, toutes franchisées, n'étaient donc pas au courant de cette manœuvre, tout comme les membres des différentes unités syndicales :

*[Les avocats] nous font part [qu'ils avaient] le mandat de Bouchard [et] de son VP, son bras droit, qui sont les deux seuls au courant, de tout régler avec nous. Mais toute cette procédure-là doit demeurer confidentielle jusqu'à la conclusion de la convention collective. Ce qui implique pour la CSN, c'est de faire ce qu'on fait pas d'habitude, là. De pas aller nécessairement consulter les gens pis tout ça. Par contre, on a vu quand même une opportunité pis le débat qu'on a eu à l'interne c'est, regarde, « allons voir ». Moi, je te dirais que ça, ça a commencé en avril, puis on a conclu en octobre. Dans cette période-là, y'a deux personnes à la CSN qui étaient au courant [...]. à moment donné y'a fallu expliquer qu'il fallait lever le pied sur certaines actions pour pas que ça nuise à la table. Dans l'intérêt des membres, on obtenait le règlement de la convention, pis en même temps on a réglé toutes les poursuites, pis tous les congédiements, pis toutes les suspensions avec un montant qui demeure confidentiel, mais c'est ça. C'est dans ce contexte-là qu'on a travaillé. Ça a pas été simple, parce que moi à un moment donné j'ai été obligé de consulter [la] personne qui est à la table de négociation pour voir, écoute, c'est quoi la marge de manœuvre qu'on a, pis de le mettre au courant qu'on faisait ça, pis d'y dire « ben regarde, toi tu joues poker face pis tu négocies comme si rien était... ». [...] comme je te dis, c'est pas dans nos habitudes de faire ça, pis je dis pas qu'on va le refaire, je dis pas qu'on le refera pas. Moi, je demeure convaincu que c'était la meilleure façon de parvenir à un règlement négocié. [...] Donc [après coup] on a rencontré tous les présidents de nos unités pour leur expliquer le processus, pis après ça je leur ai présenté le projet de règlement. Puis bon, ils étaient emballés à ce moment-là, pis ils étaient contents que ça ait abouti pis de voir enfin une fin à ça. (Patrice)*

Un contexte particulier a ainsi pu faire en sorte qu'il est apparu judicieux aux représentants de la CSN d'acquiescer à cette proposition peu orthodoxe de format de négociation. Pour eux, étant donné le fait que le levier dont disposait la Confédération provenait davantage des risques d'éclaboussure pour Couche-Tard par les jugements de la CRT que d'un réel rapport de forces qui aurait pu s'établir avec les six unités accréditées, ils devaient saisir l'opportunité qui lui était offerte. Agnès remarque toutefois que cette décision ne fut pas sans conséquence néfaste au niveau des employé-e-s des succursales syndiquées :

*Quand on a eu ça, la convention, c'est sûr qu'on a eu des gros gains, j'étais ben satisfaite aussi, j'étais moins satisfaite du fait qu'ils aient fini de négocier pis qui nous disent pas. [...] y'auraient pu nous le dire, surtout les présidents des syndicats. [...] Moi mon opinion avec ça, c'est comme si on était pas bonne ou bon pour aller finir notre négo [...]. Là Patrice nous*

*a expliqué, là c'est correct, c'est fini, on a négocié, on s'en va vers une autre pis j'ai dit j'espère que celle-là c'est nous qui va la terminer, si c'est pas nous, vous me perdez (...) Écoute, je demande des choses qui sont bonnes pour nous autres pis c'est eux autres qui vont aller finir la négo, sont mieux de pas faire ça ce coup-là, ils le savent. [Les présidents des syndicats régionaux], la plupart étaient contents parce qu'on avait un gros gain par rapport à l'augmentation de salaire pis les conditions y'étaient pas mal protégées. Qu'est-ce que [j'ai pas aimé] c'est que pendant nos négos, on a pas le droit de rien dire, moi je me disais que on avait le droit de consulter nos membres pour ça, mais on a pas [pu] rien dire. (...) le monde était rendu tanné parce qu'ils savaient rien, j'ai dit « c'est pas de ma faute, j'aimerais ben ça vous le dire, mais j'ai pas le droit ». (...) Je pouvais pas rien faire, je pouvais pas rien dire, le monde ont commencé à être tanné de ça aussi parce que ça a pris quasiment deux ans. (Agnès)*

Ainsi, bien que l'annonce de la finalisation d'une entente entre les deux parties ait donc été accueillie avec soulagement et enthousiasme, force est de constater que la mise à l'écart des exécutant-e-s des unités locales pour une partie du processus de négociation, a pu contribuer à nourrir le sentiment de fatigue et de découragement dont certains membres ont pu faire l'expérience alors qu'ils et elles croyaient que peu de progrès était observable dans le déroulement des négociations.

## LA DEUXIÈME CAMPAGNE DE SYNDICALISATION ET LE RENOUVÈLEMENT DE CONVENTION COLLECTIVE

La syndicalisation de succursales d'une entreprise hostile à l'endroit de tentatives d'organisation collective, puis la négociation d'une convention collective améliorant de manière substantielle les conditions de travail des employé-e-s des dépanneurs Couche-Tard au Québec, représentent des accomplissements de taille tant pour ces derniers que pour l'équipe de la CSN. Mais, comme le soutenait déjà en 2011 le professeur de droit du travail Alain Barré, le « vrai test » pour évaluer la viabilité à long terme d'un syndicat dans cette entreprise aura lieu au moment du renouvellement de la convention collective (La Presse Affaires, 2011 c). À l'occasion de cette seconde campagne, l'organisation syndicale doit continuer à faire face aux défis rencontrés lors de la première, en plus d'être confrontée à de nouvelles stratégies mobilisées par la partie patronale.

Un important risque encouru par la CSN est d'éventuellement perdre le soutien des employé-e-s des différents établissements syndiqués, entre autres à cause de l'important taux de roulement des employé-e-s, tel que ce fut le cas au Walmart de Saint-Hyacinthe<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Dans ce dernier cas, les Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) étaient péniblement parvenus à une entente avec l'employeur en 2009, soit trois ans après leur accréditation. Seulement neuf mois après l'acceptation de la requête en accréditation, 65% des employé-e-s ayant signé leurs cartes d'adhésion avaient quitté leur emploi dans la succursale de la multinationale américaine (La Presse Affaires, 2011a). C'est dans ces circonstances que l'accréditation syndicale avait par la suite été révoquée en 2011 après qu'une

Une fois la convention collective signée, le taux de roulement des employé-e-s sur un milieu de travail continue alors de constituer une menace pour l'organisation syndicale. Comme en témoignent encore une fois Patrice et Maxence, la stabilité des activités des unités syndicales se voit compromise par cette dynamique :

*Avec tout le roulement de personnel pis toute, [c'est] pas simple. Malheureusement, nos bons militants, c'étaient des étudiants. Je dis malheureusement parce qu'ils sont partis. [...] ça nous a donné un coup quand ils sont partis ces militants-là. Autant à Victoriaville qu'à Boisbriand. (Patrice)*

*[...] tu sais, tu prends quelqu'un tu dis « OK viens t'en on va te faire une formation exécutif, OK t'es trésorier avec une formation de comptabilité », pis là y'arrive à sa deuxième journée de formation pis y dit « ah j'ai lâché la job je me suis trouvé une job dans un camp de vacances », faut tu recommences, faut tu te retrouves quelqu'un. (Maxence)*

Le fait qu'un emploi chez Couche-Tard soit parfois considéré comme transitoire plutôt qu'un projet à long terme mine les chances de pouvoir y développer un militantisme syndical soutenu. En plus de favoriser une participation à la vie syndicale dans le milieu de travail insuffisante, ce phénomène implique également pour la Confédération de devoir démultiplier les efforts à fournir afin de trouver de nouvelles personnes parmi les membres des unités locales pour pourvoir les postes syndicaux et pour assurer leur formation. La petitesse des milieux de travail doit également être prise en compte afin d'expliquer les difficultés liées à la pérennisation de l'action syndicale chez Couche-Tard. La spécificité et la taille plus importante de la succursale syndiquée de Saint-Liboire en Montérégie illustre bien l'importance de ce facteur :

*À part à Saint-Liboire, où y'a un staff qui est là depuis [...] [où] c'est une épicerie, c'est la même affaire qu'un IGA, y'a des légumes, y'a en pas énormément, [...] y'a un foodcourt [...] c'est pas loin d'être gros, ils sont quasiment 40 [employés], tandis qu'habituellement dans un Couche-Tard t'a 8-9 employés peut-être 10 c'est pas la même genre de place. [...] y'en a qui sont là depuis plus longtemps ils se connaissent, [...] y'a un esprit et une dynamique qu'on retrouve dans les syndicats dans d'autres milieux qui sont moins atypiques qui sont plus syndiqués. (Maxence)*

Un nombre plus élevé d'employé-e-s embauché-e-s permet donc de composer avec le roulement de personnel en assurant une certaine continuité au travers des changements au sein de l'équipe de travail. Si tel n'est pas le cas, comme le souligne Maxence, le développement d'une mémoire institutionnelle syndicale parmi les employé-e-s est difficilement envisageable :

*[...] [Si] tu travaillais chez Couche-Tard pis [...] quand tu étais victime d'un hold-up t'étais obligé de finir ton shift pis tu étais obligé de rentrer le*

---

majorité d'employé-e-s ait appuyé le dépôt d'une requête à cet effet auprès de la CRT (La Presse Affaires, 2011e).

*lendemain. [et que] du jour au lendemain c'est plus le cas, que tu as le droit à ta paye au complet pis une journée de congé pis en plus t'a le droit à un suivi psychologique tant que tu vas être là. Tu vas t'en souvenir de l'époque où c'était pas de même, comprends-tu ? Pis tu vas dire, « simonaque esti ça a valu la peine », mais si t'arrives 3 ans après... Un, toi t'as jamais vécu de hold-up, pis tu t'es jamais fait dire « non tu finis ton shift », tu t'es jamais fait dire ça pis tu vois qu'il y a un 2 % qui s'en va à chaque paye, pis ton gérant te dit à tous les jours que « t'en a pas besoin de ça, pis ils vont te les laisser, pis il va en avoir des augmentations de salaire pis fais toi en pas ça va être ben plus simple, on va s'arranger entre nous autres » [...] ça peut faire du sens pour toi dans ta tête j'imagine... (Maxence)*

Le souvenir des conditions de travail en vigueur avant l'arrivée du syndicat contribue à maintenir la représentation de sa légitimité parmi les employé-e-s en permettant de prendre la mesure des gains obtenus depuis. Et c'est cette mémoire « de ce qui était avant » qui peine à se prolonger dans le temps dans les unités accréditées de Couche-Tard. On notera que ce témoignage met également en exergue le rôle que joue la proximité du gérant dans l'effritement de l'ancrage syndical au sein des dépanneurs.

Au moment de la réalisation de cette étude à la fin de l'été 2016, la nouvelle campagne de la CSN dans les dépanneurs Couche-Tard en était à ses débuts. Elle visait d'une part à consolider les unités acquises lors de la première campagne de syndicalisation en vue de la négociation d'une deuxième convention collective, et d'autre part à syndiquer davantage de succursales, toujours avec l'objectif d'accroître le rapport de forces avec l'employeur :

*En, gros on a élaboré notre campagne classique de maraudage, on est dedans, on fait des appels, on essaie de rejoindre les gens, convaincre les nouveaux salariés de signer des cartes parce que la plupart des gens qui étaient là au moment de la syndicalisation sont partis. C'est une campagne classique dans le sens qu'on est sur place, j'ai des listes, j'ai des numéros de téléphone j'ai pas besoin de trouver des travailleurs, je peux les appeler directement, prendre le temps de discuter avec eux autres, je peux même être sur les lieux et jaser avec les salariés. C'est classique, c'est ce qui a de plus facile [...] (Maxence)*

Tandis que la campagne de consolidation semble suivre son cours par l'usage de méthodes jugées habituelles, la stratégie du parrainage, innovation employée lors de la campagne de 2011, est encore à l'œuvre dans les dépanneurs non-syndiqués, non sans rencontrer des difficultés :

*La campagne de syndicalisation pour élargir ça c'est peu plus « touchy » parce qu'on fonctionne par parrainage. On demande à des militants, des salariés, des élus de la CSN, d'adopter un Couche-Tard. Par exemple moi j'en ai 3 qui sont proches de chez moi, une fois par semaine ou deux j'y vais pis je vais laisser des tracts dans les allées, dans les toilettes pis au commis parce que quand tu te fais prendre par le gérant habituellement ça se passe pas bien. Moi, je me suis fait sortir en me faisant crier des*

*insultes pis toute, [...] les gérants sont ben sur nerf, mais on sait qu'ils ont ben de la pression de la part de Couche-Tard [...] « quand y'a quelqu'un de la CSN qui passe, on veut savoir appelez-nous », y'ont ben de la pression... [...] moi je me suis faite prendre dans un des trois magasins que je m'occupe, pis quand j'y vais y'a quelqu'un qui me suit partout. Y'a surement ma photo à quelque part, c'est sûr. Les employés habituellement sont contents de nous parler en fait, mais y'ont ben de la crainte [...] le staff est ben ben jeune [...] souvent y savent pas trop c'est quoi un syndicat. Leur gérant nous monte une réputation qui a pas d'allure [...] ils sont contents de nous parler, sont fins, mais aussitôt que le gérant apparaît, tu vois tout suite, ils viennent ben stressés (Maxence)*

À travers les impressions dont nous fait part Maxence par rapport à ses actions et celles de ses collègues, on peut comprendre que les gérants de certaines succursales semblent s'être adaptés et anticipent maintenant la menace que pose pour eux la présence de militant-e-s du syndicat sur leurs lieux de travail à travers la tactique de parrainage. On voit également une fois de plus le rôle que joue la proximité de ces derniers avec le personnel salarié sur les lieux de travail. Et comme le soulignent Maxence ci-haut, et Paul ci-bas, ce facteur doit être croisé avec le profil sociodémographique des personnes employées par l'entreprise. Combinés ensemble, ces deux éléments facilitent certainement les pratiques antisyndicales et l'instauration de conditions de travail insuffisantes. Ceux qu'ils et elles identifient comme les « jeunes », mais également les travailleurs et travailleuses plus âgé-e-s et les personnes récemment immigrées, sont plus enclin-e-s à être sensibles aux stratégies de peur déployées par l'entreprise :

*Souvent les travailleurs ne connaissent pas leurs droits. En rentrant dans les Couche-Tard, on s'est rendu compte assez vite que les gens connaissent même pas la loi. Même les lois minimums du travail n'étaient pas appliquées que ce soit sur le temps supplémentaire, sur les vacances. Sur beaucoup beaucoup de choses on partait en dessous des normes du travail... (Paul)*

*[Les] personnes un peu plus âgées qui vont travailler là, eux autres vont avoir les mêmes craintes que les personnes issues de l'immigration, c'est de perdre leur job, c'est que le magasin ferme, parce qu'eux autres c'est leur revenu [...] C'est un mythe que c'est juste une job de passage pour les jeunes, c'est vrai que c'est souvent une job de passage, mais y'a ben des gens que ça fait pas mal plus longtemps qu'on pense qu'ils sont là. [...] Y'a beaucoup de personnes issues de l'immigration qui ont des craintes. Souvent eux d'où ils viennent le syndicalisme est pas aussi permis qu'ici. Souvent leurs vies en dépendent [de leur travail chez Couche-Tard]. Ils nourrissent leurs familles avec ça, etc, etc. [Et donc] ça peut compliquer les affaires. (Maxence)*

Une stratégie antisyndicale utilisée par l'entreprise qui n'avait pas encore été jusqu'alors documentée expose bien cette situation : au cours de la seconde campagne, la CSN a appris par le témoignage d'un ancien salarié de l'entreprise qu'à leur embauche, des employé-e-s ont dû signer une décharge les engageant à s'abstenir de parler de leurs conditions de travail à leur entourage et à leurs collègues de travail. Le fait de limiter ainsi les

possibilités d'échanges sur les conditions d'emploi étouffe les possibilités d'élaboration de revendications concertées de la part des personnes employées. Maxence l'exprime clairement, et, fait important, il n'est pas important pour l'employeur que cette manœuvre s'appuie sur des assises légales. L'enjeu est psychologique :

*Si l'employeur fait signer quelque chose. Que c'est complètement illégal [de faire signer ladite décharge] pis qu'il sait qui s'en servira pas... [S'] il dit « moi je congédierai jamais personne sur ces bases-là, mais je vais le faire signer à tout le monde comme ça va leur rester dans tête tout le temps ». Des fois c'est juste un impact psychologique « eille c'est vrai j'ai signé un papier, oublie pas ». Quelqu'un de 16-17 ans que c'est ça sa première job penses-tu qu'il sait que c'est illégal ? C'est sûr que non. (Maxence)*

En somme, la méconnaissance des droits du travail et le manque d'expérience sur le marché du travail contribuent à créer un terreau fertile pour l'utilisation de stratégies patronales misant sur la création d'un sentiment de peur chez les employé-e-s. Plus encore, avec l'objectif d'endiguer la propagation d'opinions favorables au syndicalisme sur leurs milieux de travail, les cadres sont à l'affût des discussions pouvant survenir entre les membres des syndicats locaux et leurs nouveaux et nouvelles collègues :

Ce cas constitue un bon exemple du recours par les gérant-e-s à la modification des horaires comme mesure disciplinaire, stratégie déjà mentionnée par Paul au sujet de la première campagne. Mais ce dernier extrait pointe également vers ce qui pourrait constituer une autre stratégie antisyndicale peu documentée jusqu'alors dans le cas de Couche-Tard, mais dont la confirmation est cependant difficile à établir. De plus, s'il est assez clair que l'entreprise a procédé au filtrage des candidatures pouvant exprimer une certaine sympathie à l'endroit des syndicats au moment de l'embauche de nouveaux et nouvelles employé-e-s, Agnès suspecte de surcroît que d'autres aient pu être engagés avec le mandat explicite de nuire aux activités syndicales :

*Je trouve que la personne qui a commencé à faire ça, à faire signer des papiers pour la révocation là ça faisait 15 jours qu'elle était là, moi je suis convaincue que la personne a été engagée par la direction. [...] Elle venait [d'une autre succursale] [...] Moi je trouve ça louche qu'elle vienne [d'ailleurs] pis qu'elle vienne travailler [dans notre succursale]. Quand qu'elle était en training sur une caisse elle parlait déjà de ça, pis elle a pas signé la carte de syndicat, elle avait pas notre convention, comment qu'elle faisait pour savoir toutes les choses qui avait dedans [...] elle disait des choses qui étaient carrément pas vraies. (Agnès)*

Au moment de la rédaction de ce texte, des demandes de révocation d'accréditation avaient été déposées au Tribunal administratif du travail (TAT, anciennement la CRT), et ce, pour toutes les succursales Couche-Tard syndiquées. Les membres du personnel CSN estiment cependant que le maintien d'une activité syndicale locale plus soutenue dans une des succursales en particulier fait en sorte qu'elle a de bonnes chances de pouvoir maintenir son accréditation. Le témoignage d'Agnès montre bien que la vigilance et la présence auprès de ses collègues de travail, tant sur les lieux de travail que par téléphone ou internet, est un élément clé pour le maintien des accréditations.

*[Les syndicats Couche-Tard ont été révoqués], excepté nous parce que moi j'ai été au courant de ça la semaine passée, pis moi j'ai agi [...] j'ai rencontré des membres ceux qui avaient signé des cartes de démission je les ai fait résigner. J'ai fait ça toute la fin de semaine. [...] Tous ceux que j'ai rencontrés en fin de semaine, soit que je les ai texto ou sur ami Facebook, si y'a un problème quoi que ce soit texte moi ou envoie-moi un mémo sur Facebook en privé, pas de problème, si je suis capable de t'aider, je vais t'aider y'en a pas de problème, là y'ont dit « ah, ouin », j'ai dit « ben oui ». La personne qui essayait de faire tomber le syndicat à leur disait que les temps partiels étaient pas protégés comme les temps pleins, c'est pas vrai, t'es autant protégé que moi, t'es dans le syndicat, si t'as un problème t'es protégé, elle a fait du bourrage de crâne de n'importe quoi, elle déviait toute ça, moi j'ai pas trouvé ça correct, apparemment que c'est « fair play » que y'avait le droit de faire ça, la manière qu'ils se sont pris, je trouve pas ça correct. (Agnès)*

Non sans rappeler les doutes exprimés par des représentants des TUAC au sujet des circonstances dans lesquelles les signatures de requête en révocation récoltées au Walmart de Saint-Hyacinthe (La Presse Affaires, 2011e), Maxence allègue pour sa part que les signatures peuvent très bien avoir été récoltées sur les lieux de travail sous la pression des gérants, malgré l'illégalité de cette pratique. À ce sujet, il abonde dans le même sens qu'Agnès quant à l'importance d'être présent et de faire un travail de persuasion à propos du bienfondé de la présence d'un syndicat auprès des employé-e-s pour contrer les menaces et la désinformation antisyndicales dont ils et elles sont la cible :

*Quand tu réussis à bien rentrer dans la tête des gens que [le gérant] a pas le droit de faire ça pis que c'est pas correct pis qu'il essaye de le faire pareil là tu peux le coincer. Là, c'est une situation où tu y donnes une tape sur les doigts, tu vas déposer une plainte, tu vas à la commission, tu vas chercher une ordonnance, mais y'a déjà perdu. Le fait que tu sois capable de te rendre là pis d'avoir des gens qui viennent témoigner du fait qu'il a fait quelque chose qu'il avait pas le droit, c'est que y'a déjà perdu, y'a pas réussi l'effet qui voulait avoir sur ses salariés, [donc] tu fais ça pour ajouter à ton rapport de force. [...] L'enjeu, le nerf [...] du rapport de force il se passe dans, « est-ce qu'il [le gérant] est capable ou non de convaincre les gens de signer une pétition qui dit que [les employés] veulent pas être syndiqués ? C'est ça... (Maxence)*

En dehors des gains qu'un syndicat peut obtenir sur le plan juridique en portant plainte contre les pratiques illégales d'un employeur, l'enjeu est aussi de donner aux travailleurs et travailleuses la confiance nécessaire afin de ne pas s'en laisser imposer par leur employeur. En somme, le rapport de forces établi entre un-e employeur-e et ses employé-e-s se joue aussi au quotidien dans les relations qui se jouent sur leur milieu de travail.

En plus des nouvelles pratiques développées par la CSN lors de la première campagne de syndicalisation, cette deuxième campagne a été l'occasion de mettre sur pied une structure d'accueil parasyndicale pour les employé-e-s de dépanneurs Couche-Tard et se proposant comme une alternative à l'accréditation syndicale d'établissements. Baptisée

« Couche-Tard c'est nous »<sup>19</sup>, cette initiative est calquée sur un modèle déjà expérimenté avec l'entreprise Wal-Mart aux États-Unis par les *United Food and Commerce Workers* (UFCW) et par leur pendant canadien des TUAC, sous la forme des sites web « *Our Walmart/Notre Walmart* »<sup>20</sup>.

*Depuis je dirais 6 ans, à la fédération ici, on a un groupe de travail, c'est le Groupe de travail sur les modes d'organisation. Donc depuis 6 ans, on se questionne sur notre façon d'organiser en fonction de ce que je te dis : les plus petits groupes, la montée de l'individualisme, la structure de la CSN. [...] on réussit plus à attirer d'unités, peut-être qu'on pourrait réussir à attirer des membres de l'association. Pas pour avoir leur argent, mais pour pouvoir leur donner un service minimum juste de consultation, juste de « regarde, t'as le droit à ça, t'as le droit à ta fête nationale, t'as le droit à ci, à ça », pis qu'à un moment donné on ait été assez sexys pour que par exemple, si on a quatre membres dans la même boîte, ben on soit capable de les rencontrer pis de leur dire « ben regardez, vous seriez aussi bien de vous syndiquer rendus là pis bénéficier d'un service plus plus ». C'est un peu ça qui est derrière ça, c'est ça la stratégie. (Patrice)*

Le témoignage de Patrice atteste de la réflexivité dont font preuve divers acteurs de la Confédération par rapport à ses pratiques, et d'une certaine lucidité au sujet des difficultés qu'elle rencontre face à un monde du travail en transformation. Face à celles-ci, ce format associatif se veut donc une façon pour la CSN — et pour les autres organisations syndicales l'ayant mis en pratique — d'assurer aux travailleurs et travailleuses des milieux visés un soutien sous la forme de services-conseils, sans toutefois que de telles associations aient un pouvoir de représentation dans le cadre de négociations avec l'employeur. « Couche-Tard c'est nous », tout comme « Notre Walmart » sont plutôt des regroupements articulant leur identité autour de la revendication du respect de la dignité des employés et d'une plus grande reconnaissance de l'apport indispensable de ces derniers au succès de leurs entreprises respectives. Mais ultimement, il s'agit également d'utiliser ces nouvelles structures en tant qu'outils visant à gagner leur confiance et à convaincre les employés de s'engager éventuellement dans des démarches de syndicalisation. Mais il s'agit là d'une innovation sortant des cadres de fonctionnement habituels de la Confédération. Or, comme le présente Daniel, une organisation comme la CSN possède, ne serait-ce qu'à cause de sa taille, une certaine force d'inertie face à ce type de propositions. Autrement dit, la mise en œuvre de telles propositions exige de livrer une bataille au sein même de l'appareil syndical :

*Tu, tu regardes ce qui est bon pour tes syndicats, pis à partir du moment où c'est de quoi qui est vraiment hors de l'ordinaire... Bin, là, c'est sûr que tu peux... c'est sûr que t'as peur d'avoir peur, d'avoir peur, là. La CSN, c'est pas différent, c'est des humains. Y'a 300 000 membres, 600 employés, des tonnes d'élus, il y a un certain niveau de conservatisme qui existe dans n'importe quelle organisation, qui fait que, quand t'amènes un projet comme ça, qu'on a jamais fait ici, inspiré des affaires aux États-*

<sup>19</sup> <http://cestnous.ca/>

<sup>20</sup> Voir les sites web <http://forrespect.org/> et <http://notrewalmart.ca/>

*Unis... Tu risques d'avoir dix questions négatives pour une tape dans le dos. C'est pour ça [que tu as peur], et c'est normal. (Daniel)*

Étant conscients de l'existence de cette dynamique au sein de l'organisation, les syndicalistes de la CSN qui ont développé les bases du projet « Couche-Tard c'est nous » ont donc dû anticiper les arguments que pourraient avancer les membres réticents à son implantation, de manière à s'assurer d'une aussi bonne réception que possible :

*À notre congrès ça n'a pas causé de controverse, mais on a senti une inquiétude des congressistes, des membres. Sur quels services qu'ils vont avoir le droit pour une mince cotisation de 5 piasses par exemple. « Heille je paye, peut-être, 500 piasses de cotisations par année pis... ». C'est clair qu'on a rassuré le congrès en disant qu'on ira pas faire de représentation pour eux autres. On va juste les enligner dans le fond vers les [bonnes ressources]. [...] Alors ça a rassuré le congrès pis au bout du compte, je te dirais que ça a passé très très fort [...], pratiquement à l'unanimité parce qu'au bout du compte, regardez, il faut aider ce monde-là, il faut trouver une façon d'améliorer leur sort pis ça ben, ça fait partie des solutions. [...] C'est comme ça que ça a été reçu. Mais on a été prudents, autant quand on a bâti l'association sur la structure, la forme qu'on allait y donner, justement pour pas se faire dire par un de nos syndicats « tabarouette, je vais faire ça aussi moi ! Je vais rentrer membre d'une association pis... ». [...] la vie étant ce qu'elle est, y'a du monde qui remettent en question souvent leur adhésion à un syndicat [...], on voulait juste pas donner d'arguments à ce genre d'individus là pour dire, par exemple les Maxis du Saguenay Lac-Saint-Jean, « ben regardez, désaccréditez-vous, fondez-vous une association [pour avoir les mêmes services pour moins cher] ». Un peu dans ce sens-là, pis pour pas créer en même temps de débats « ben regarde, moi je veux qu'on baisse notre cotisation syndicale, si c'est ça, moi aussi je veux juste payer 5 piasses ! ». C'était juste ça. [...] ça peut nous poser des problèmes politiques quand ton monde commence à te reprocher ça. [et donc] ça a été bien présenté, pis ça a été bien reçu, pis un coup qu'on a répondu aux craintes de tout le monde, là, ça a été correct. (Patrice)*

Ce dernier extrait montre bien que les risques encourus lors de la présentation du projet ne provenaient pas uniquement du sentiment d'injustice que risquait de susciter une telle mesure chez les membres, du fait de l'égalité appréhendée des services offerts par la CSN pour des taux de cotisation très différents. Pour les membres, ce projet risquait également de favoriser une désagrégation ou une désolidarisation de certaines unités syndicales au sein de la Confédération pour des questions financières. Au moment de la rédaction de ce texte, les premiers résultats de l'implantation de cette structure d'accueil étaient encore attendus, le site « Couche-Tard, c'est nous » ayant été mis en ligne, mais sans toutefois avoir été officiellement publicisé.

## CONCLUSION

La présente étude exploratoire aura été l'occasion de répertorier un ensemble d'écueils rencontrés par la CSN au cours des campagnes de syndicalisation puis de renouvellement de convention collective qu'elle a menés auprès des employé-e-s des dépanneurs Couche-Tard. Au nombre des difficultés propres au milieu de travail investigué, on peut entre autres retenir l'importance du taux de roulement de personnel que l'on y retrouve, la petite taille des succursales et la proximité relationnelle avec le gérant, mais aussi le profil socioéconomique d'une importante proportion des personnes salariées que l'on y retrouve.

Il est également important de souligner que ces facteurs s'articulent aux stratégies antisyndicales mobilisées par la partie patronale, que l'on pense à l'étirement intentionnel des procédures, aux campagnes de peur, de désinformation et de cooptation, ainsi que l'embauche de personnel antisyndical pour entamer des procédures de révocation d'accréditation. Finalement au niveau légal, des stratégies telles que le franchisage des succursales syndiquées ou en voie de le devenir ont également rendu plus difficile le travail du syndicat auprès de cette entreprise.

Mais cette campagne de syndicalisation fut également l'occasion de mettre de l'avant diverses stratégies syndicales innovantes telles que l'« adoption » de succursales par des militant-e-s, la présence aux assemblées d'actionnaires, l'établissement de partenariats avec des syndicats d'autres pays où est présente l'entreprise, et plus récemment la mise en place de la structure d'accueil parasyndicale « Couche-Tard c'est nous ».

Le cas des travailleurs et travailleuses de l'entreprise Alimentation Couche-Tard possède certainement des liens de similarité avec un nombre croissant d'autres cas, tant en termes de conditions de travail des salarié-e-s que de nouveaux défis posés à leur organisation collective. En agrandissant son réseau d'entreprises par l'acquisition de marques étrangères, la multinationale en est inévitablement venue à entrer en contact avec des modèles d'entreprises et de relations de travail différents de ceux observables en contexte nord-américain. Ce fut le cas au moment de l'acquisition de la compagnie *Statoil Fuel and Retail* comptant des établissements au Danemark, en Suède ainsi qu'en Norvège. Comme l'affirmait Alain Bouchard lui-même en 2012, le taux de syndicalisation général de ces pays scandinaves s'élevait alors à 67 %, sans que ce fait semble avoir été perçu comme un obstacle aux activités de son entreprise. Face aux personnes l'accusant pour cette raison de faire preuve d'une hostilité injustifiée à l'endroit des tentatives de percées syndicales au Québec, Bouchard invoque la nécessité de demeurer compétitif sur le marché nord-américain qui est généralement très peu syndiqué dans le secteur du commerce de détail et des dépanneurs (La Presse Affaires, 2012b). C'est parce les entreprises concurrentes opèrent toutes avec les mêmes contraintes syndicales en territoire scandinave qu'il ne semble pas à *a priori* nécessaire d'y mener une campagne antisyndicale.

Contre l'argument de la compétitivité, il pourrait cependant être avancé que le contexte nord-européen atteste justement de la possibilité de mener une entreprise rentable dans un tel secteur tout en assurant de meilleures conditions de travail et de rémunération grâce à une présence syndicale soutenue (Soussi, 2012). Pourtant, dans une très rare entrevue accordée à la télévision en octobre 2016, Bouchard soutenait encore que le

syndicalisme avait aujourd'hui « pris trop de place » au Québec (Radio-Canada, 2016). En Norvège, l'État joue un rôle actif dans l'amélioration des conditions de travail et de salaire — et plus largement dans l'adoption de pratiques éthiques par les entreprises. Mais, il est intéressant de relever qu'il n'y parvient pas uniquement par l'instauration de lois contraignantes. Par l'entremise d'un fonds qu'il administre, le gouvernement exerce des pressions sur les entreprises dont il est actionnaire de manière à infléchir leurs comportements, et procède même au retrait de ses investissements auprès d'organisations refusant d'obtempérer à ses requêtes. Ce fut par ailleurs le cas de Walmart en 2006. Le Syndicat norvégien des employés de commerce et de bureau (HK) soutient qu'en tant qu'actionnaire de Couche-Tard<sup>21</sup>, le fonds en question se doit d'exercer le même type de pressions envers l'entreprise québécoise (L'aut'journal, 2013).

L'amélioration des conditions d'emploi des personnes salariées travaillant « au bas de l'échelle » n'est évidemment pas un enjeu exclusif à l'industrie du dépanneur québécoise ou canadienne. Une couche importante de la population active de nombreux pays peine de plus en plus à subsister avec un pouvoir d'achat en baisse constante et des conditions de travail précarisées. Dans ce contexte, de nouvelles revendications salariales ont d'abord été portées par des organismes communautaires aux États-Unis, puis furent entérinées par différents syndicats, et prennent maintenant la forme d'un mouvement dépassant les frontières américaines : le *Fight for 15*, revendiquant un salaire horaire minimum de 15 \$ de l'heure (L'aut'journal, 2016 ; Le Devoir, 2016 ; The Guardian, 2015). Le Québec n'est pas laissé pour compte et des acteurs de la société civile et des organisations syndicales, dont la CSN, se joignent maintenant au mouvement. Si de nombreuses études économiques sont publiées depuis quelque temps pour évaluer l'impact des politiques de hausse du salaire minimum sur le marché de l'emploi (Darwin, 2016; The Seattle Minimum Wage Study Team, 2016), l'investigation des mouvements sociaux et des relations de coopération sous-tendant les revendications de telles mesures demande encore à être approfondie et promet d'être riche en apprentissages. Le fait que le *Fight for 15*, dont les revendications rejoignent la mission traditionnelle du syndicalisme, ait d'abord été initié par des regroupements issus de la société civile avant d'être soutenu par des organisations syndicales constitue un exemple attirant l'attention sur l'évolution des relations entre société civile et syndicats et sur l'approche de ces derniers à la syndicalisation de manière générale. La transformation des marchés du travail, qui se manifeste entre autres par un clivage croissant entre un noyau d'emploi stable et une démultiplication de statuts d'emploi précaire, entraîne inévitablement des conséquences sur la capacité du syndicalisme à promouvoir les droits des travailleurs et des travailleuses (Laliberté, 2013). Elle appelle à des pratiques innovantes auxquelles le cas de la syndicalisation des dépanneurs Couche-Tard pourra, espérons-le, apporter des éléments de réflexion constructifs.

---

<sup>21</sup> « Le fonds détient 0,54 % des actions de Couche-Tard, pour une valeur d'environ 50 millions \$. » (L'aut'journal, 2013).

## BIBLIOGRAPHIE

- ACDA. *Rapport sur l'industrie - faits et chiffres*, Oakville, Association canadienne des dépanneurs en alimentation, 2015.
- ALIMENTATION COUCHE-TARD. « Notre entreprise », *Couche-Tard*, 2016. En ligne au : <<http://corpo.couche-tard.com/notre-entreprise/>>, consulté le 23 septembre 2016.
- — —. « Historique de Couche-Tard », 24 septembre 2015. En ligne au : <<http://www.couche-tard.jobs/fr/historique.aspx>>, consulté le 23 septembre 2016.
- — —. « Histoire », 2014. En ligne au : <<http://quebec.couche-tard.com/node/668>>, consulté le 20 septembre 2016.
- BERNIER, Jean. « Mutations dans les formes d'emploi, disparité de traitement et précarisation du travail », *Droits Lib.*, vol. 33, n°2, Automne 2014.
- BERNIER, Jean, Guylaine VALLÉE et Carol JOBIN. *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, Québec, Ministère du Travail, 2003.
- BIGRAS, Bianca. *Les impacts des stratégies patronales antisyndicales sur l'organisation des travailleurs*, Mémoire accepté, Montréal, Université de Montréal, 2015.
- CLOUTIER-VILLENEUVE, Luc. « Évolution de l'emploi atypique au Québec depuis 1997 », *Inst. Stat. Qué.*, vol. 15, n°3, octobre 2014, p. 20.
- CLOUTIER-VILLENEUVE, Luc et Marc-André DEMERS. « Regard statistique sur la couverture syndicale au Québec, ailleurs au Canada et dans les pays de l'OCDE », 2014, p. 76.
- COUCHE-TARD C'EST NOUS ! « Engagements de l'employeur », *Couche-Tard Cest Nous*. En ligne au : <<https://www.cestnous.ca/engagements/>>.
- DARWIN. « Les effets de la hausse du salaire minimum à Seattle », *Jeanne Émard*, 10 août 2016. En ligne au : <<https://jeanneemard.wordpress.com/2016/08/10/les-effets-de-la-hausse-du-salaire-minimum-a-seattle/>>, consulté le 1 octobre 2016.
- DÉTAIL QUÉBEC. *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2016-2019*, Montréal, Comité sectoriel de main d'œuvre du commerce de détail, 2016.
- JOLY, Sylvie. « Couche-Tard, une bataille inspirante », *Vie Économique*, vol. 4, n°4, Juin 2013. En ligne au : <<http://www.eve.coop/?a=187>>.
- LA PRESSE AFFAIRES. « Couche-Tard : l'entente surprend deux spécialistes », *André Dubuc*, 30 octobre 2013a. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201310/30/01-4705249-couche-tard-lentente-surprend-deux-specialistes.php>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Couche-Tard : une convention collective pour 6 dépanneurs », *Pierre St.-Arnaud*, 28 octobre 2013b. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201310/28/01-4704472-couche-tard-une-convention-collective-pour-6-depanneurs.php>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Couche-Tard : offensive de la CSN en Norvège », *André Dubuc*, avril 2013 c. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201304/17/01-4641653-couche-tard-offensive-de-la-csn-en-norvege.php>>, consulté le 23 septembre 2016.

— — —. « Couche-Tard : 57 % des Québécois pour la syndicalisation », *André Dubuc*, 12 janvier 2012a. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201201/12/01-4485030-couche-tard-57-des-quebecois-pour-la-syndicalisation.php>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Syndicalisation chez Couche-Tard : Alain Bouchard brise le silence », *Jean-Philippe Décarie*, mai 2012b. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201204/30/01-4520551-syndicalisation-chez-couche-tard-alain-bouchard-brise-le-silence.php>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « La CRT révoque l'accréditation syndicale du Walmart de Saint-Hyacinthe », 10 mars 2011a. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201103/10/01-4377933-la-crt-revoque-laccreditation-syndicale-du-walmart-de-saint-hyacinthe.php>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Couche-Tard : le silence est d'or, dit un expert », *André Dubuc*, avril 2011b. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201104/29/01-4394482-couche-tard-le-silence-est-dor-dit-un-expert.php>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Superflue, la syndicalisation dans le commerce de détail ? », *André Dubuc*, avril 2011c. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201104/29/01-4394472-superflue-la-syndicalisation-dans-le-commerce-de-detail.php>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Syndicalisation des Couche-Tard : des employés se vident le cœur », *André Dubuc*, avril 2011 d. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201104/29/01-4394470-syndicalisation-des-couche-tard-des-employes-se-vident-le-coeur.php>>, consulté le 23 septembre 2016.

— — —. « Walmart de Saint-Hyacinthe : dehors, le syndicat ! », *André Dubuc*, février 2011e. En ligne au : <<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201102/18/01-4371548-walmart-de-saint-hyacinthe-dehors-le-syndicat-.php>>, consulté le 1 octobre 2016.

L'ACTUALITÉ. « Alimentation Couche-Tard : l'empereur des dépanneurs », *Pierre Duhamel*, 24 avril 2014. En ligne au : <<http://www.lactualite.com/lactualite-affaires/alimentation-couche-tard-lempereur-des-depanneurs/>>, consulté le 23 septembre 2016.

LALIBERTÉ, Pierre. « Croissance de l'emploi précaire : constats et perspectives », *Vie Économique*, vol. 4, n°4, juin 2013.

L'AUT'JOURNAL. « 15 \$/l'heure : Un combat qui engage toute la classe ouvrière », *Sylvain Martin*, mai 2016. En ligne au : <<http://lautjournal.info/20160520/15-lheure-un-combat-qui-engage-toute-la-classe-ouvriere>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Couche-Tard : vers une solidarité syndicale Québec-Norvège | L'aut'journal », *Maude Messier*, avril 2013. En ligne au : <<http://lautjournal.info/20130418/couche-tard%C2%A0-vers-une-solidarit%C3%A9-syndicale-qu%C3%A9bec-norv%C3%A8ge>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Couche-Tard réinventent les pratiques pour « casser » le syndicat », *Maude Messier*, 18 octobre 2012. En ligne au : <<http://lautjournal.info/20121018/couche-tard-r%C3%A9inventent-les-pratiques-pour-%C2%AB-casser-%C2%BB-le-syndicat>>, consulté le 1 octobre 2016.

LE DEVOIR. « La CSN obtient le feu vert pour lancer une campagne », juin 2016. En ligne au : <<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/472693/15-l-heure-la-csn-obtient-le-feu-vert-pour-lancer-une-campagne>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Négociation d'une première convention collective dans deux dépanneurs - Couche-Tard et la CSN en arbitrage », *Fr. Desjardins*, avril 2012. En ligne au : <<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/346953/negociation-d-une-premiere-convention-collective-dans-deux-depanneurs-couche-tard-et-la-csn-en-arbitrage>>, consulté le 1 octobre 2016.

LES AFFAIRES. « Syndicalisation de Couche-Tard : voyage au bout de la nuit », *Philippe Buist*, 31 janvier 2013a. En ligne au : <<http://www.lesaffaires.com/blogues/philippe-buist/syndicalisation-de-couche-tard--voyage-au-bout-de-la-nuit/553684>>, consulté le 30 septembre 2016.

— — —. « Couche-Tard va franchiser certains magasins du Québec », *Stéphane Roll*, 24 janvier 2013b. En ligne au : <<http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/couche-tard-va-franchiser-certains-magasins-du-quebec/553457/2>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « La CSN s'inquiète du plan de franchisage de Couche-Tard », *Stéphane Roll*, 24 janvier 2013c. En ligne au : <<http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/la-csn-s-inquiete-du-plan-de-franchisage-de-couche-tard/553539>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « La direction de Couche-Tard rabrouée », *Martin Jolicoeur*, 5 octobre 2012. En ligne au : <<http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/la-direction-de-couche-tard-rabrouee/549621>>, consulté le 1 octobre 2016.

— — —. « Vidéo interne : Couche-Tard évoque la fermeture de dépanneurs syndiqués », 12 mars 2011. En ligne au : <<http://www.lesaffaires.com/videos/entrevues/video-interne-->>

[couche-tard-evoque-la-fermeture-de-depanneurs-syndiques/528252](#)>, consulté le 30 septembre 2016.

RADIO-CANADA. « Alain Bouchard, contre vents et marées », *Gérald Fill.*, 18 octobre 2016. En ligne au : <<http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2016/10/18/004-bouchard-depanneur-couche-tard-csn-rea-detail-syndicat-7-eleven.shtml>>, consulté le 26 octobre 2016.

— — —. « Couche-Tard : l'entreprise justifie sa décision de fermer un dépanneur », *Marc Verreault*, avril 2011. En ligne au : <<http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/04/07/006-couche-tard-depanneur.shtml>>, consulté le 1 octobre 2016.

RIOUX, Michel. « Victoire chez Couche-Tard », *Relations*, n°770, janvier 2014, p. pp.5-6.

SOUSSI, Sid Ahmed. « L'antisyndicalisme primaire de Couche-Tard », *Relations*, n°761, décembre 2012, p. 4-5.

STATISTIQUE CANADA. « Établissements par catégorie d'effectif et par province/territoire », *Gouv. Can. – Stat. Relat. À Ind. Can.*, Décembre 2014. En ligne au : <<https://www.ic.gc.ca/app/scr/sbms/sbb/cis/etablissements.html?code=44512&lang=fr#a#est2>>, consulté le 30 septembre 2016.

THE GUARDIAN. « Fight for \$15 swells into largest protest by low-wage workers in US history », avril 2015. En ligne au : <<https://www.theguardian.com/us-news/2015/apr/15/fight-for-15-minimum-wage-protests-new-york-los-angeles-atlanta-boston>>, consulté le 1 octobre 2016.

THE SEATTLE MINIMUM WAGE STUDY TEAM. *Report on the Impact of Seattle's Minimum Wage Ordinance on Wages, Workers, Jobs, and Establishments through 2015*, Seattle, University of Washington, 2016.

Recherche et rédaction :  
Louis Rivet-Préfontaine,  
Université de Montréal  
louis.rivet.p@gmail.com

Sous la supervision de :  
Yanick Noiseux,  
Université de Montréal  
yanicknoiseux@gmail.com

Ce Cahiers de recherche no. 9 a été produit par le Groupe interuniversitaire et interdisciplinaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS)

Contact :  
514-343-6044 poste 36882  
C—5107. Pav. Lionel-Groulx  
Université de Montréal  
3150, rue Jean-Brillant,  
Montréal (QC)  
H3T 1N8  
gireps.coordo@gmail.com



# GIREPS

GROUPE INTERUNIVERSITAIRE ET INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE  
SUR L'EMPLOI, LA PAUVRETÉ ET LA PROTECTION SOCIALE