

Dépanneurs Couche-Tard: les défis de la syndicalisation d'un secteur non traditionnel¹

Louis Rivet-Préfontaine²

Introduction

Au Québec, la dernière décennie a été marquée par une disparité salariale significative défavorable aux employé-e-s du secteur du commerce du détail, dans lequel on peut inclure l'industrie du dépanneur. Une telle tendance n'est d'ailleurs pas étrangère au fait que le commerce de détail est le secteur comportant la plus grande proportion d'employé-e-s travaillant au salaire minimum³. Le taux de couverture syndicale y est également significativement plus faible que le taux québécois moyen⁴. Cette situation est notamment imputable à un taux de roulement élevé, lié aux emplois de courte durée⁵. Le fait que les établissements employant moins d'une vingtaine d'employé-e-s aient un taux de couverture syndicale plus faible permet également de confirmer l'inscription de l'industrie du dépanneur plus spécifiquement dans cette catégorie d'entreprises⁶.

Les transformations contemporaines du marché du travail sont particulièrement visibles dans le secteur du commerce du détail, ce qui pose une série de défis pour le maintien de la protection sociale, mais aussi pour le maintien des formes de représentation collective des droits des travailleuses et des travailleurs. C'est cette situation qui fait d'une campagne de syndicalisation, comme celle menée par la Confédération des syndicats nationaux (CSN) auprès des employé-e-s de dépanneurs Couche-Tard au Québec, un cas riche en enseignements sur les formes d'adaptation des organisations syndicales aux nouvelles réalités du monde du travail.

¹ Ce texte est une version écourtée d'un rapport de recherche produit pour le Groupe interuniversitaire et interdisciplinaire de recherche sur l'emploi, la précarité et la protection sociale (GIREPS) : Louis Rivet-Préfontaine, « Syndicalisme dans le secteur du commerce de détail et des dépanneurs : Étude exploratoire sur la syndicalisation des dépanneurs Couche-Tard au Québec », *Cahiers de recherche du GIREPS*, n° 9, 2017, <www.gireps.org/publications/syndicalisme-dans-le-secteur-du-commerce-de-detail-et-des-depanneurs-etude-exploratoire-sur-la-syndicalisation-des-depanneurs-couche-tard-au-quebec/>.

² Étudiant au doctorat en sociologie à l'Université de Montréal.

³ 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, p. 37. Malheureusement, le rapport de Détail Québec ne couvre pas le sous-secteur des magasins d'alimentation.

⁴ Luc Cloutier-Villeneuve et Marc-André Demers, *Regard statistique sur la couverture syndicale au Québec, ailleurs au Canada et dans les pays de l'OCDE*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 2014, p. 22.

⁵ Ce fait serait en partie causé par la présence des jeunes et des étudiantes et étudiants. Ils constituent une portion importante de la main-d'œuvre du secteur et sont identifiés par plusieurs employeurs comme la cause principale du taux élevé de roulement du personnel dans leurs établissements. La catégorie « jeunes » comprend les individus âgés de 15 à 24 ans. Détail Québec, *op. cit.*

⁶ 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 s'inscrire dans cette tendance à la faible couverture syndicale. Gouvernement du Canada, *Statistiques relatives à l'industrie canadienne*, décembre 2014, <<https://www.ic.gc.ca/app/scr/sbms/sbb/cis/etablissements.html?code=44512&lang=fra#est2>>; Cloutier-Villeneuve et Demers, *op. cit.*, p. 20.

Dans ce texte, je me propose d'aborder les difficultés rencontrées par ce syndicat et les stratégies développées pour y faire face depuis le début de la campagne de syndicalisation entamée en 2011 jusqu'à la plus récente campagne de syndicalisation et de renouvellement de convention collective en 2016. Pour ce faire, je m'appuie principalement sur des articles de journaux ainsi que sur des informations recueillies lors d'entretiens que j'ai eu la chance de réaliser avec quatre employé-e-s de la confédération et de la Fédération du commerce (FC), chacun d'eux travaillant ou ayant travaillé sur ce géant québécois de l'industrie des dépanneurs, de même qu'avec une employée de l'un des six établissements Couche-Tard ayant obtenu une accréditation syndicale.

Stratégies et innovations face aux pratiques antisyndicales

C'est le 11 janvier 2011 que survient un premier dépôt de requête en accréditation syndicale, provenant d'une succursale montréalaise⁷. Dès ce premier dépôt, la CSN entame une campagne à grande échelle visant à syndiquer les employé-e-s d'autres dépanneurs québécois de l'entreprise, campagne au cours de laquelle la confédération sera confrontée à une très forte résistance patronale se manifestant autant devant les tribunaux que dans les succursales. Après plus de deux ans de négociations ardues, de contestations et d'appels en cour, de menaces et de fermetures, une première convention collective pratiquement identique est signée dans les six dépanneurs syndiqués en octobre 2013⁸, améliorant de manière importante les conditions de travail des salarié-e-s de l'entreprise. Plusieurs de ces gains ont par la suite été étendus par l'employeur aux salarié-e-s de l'ensemble de ses succursales québécoises⁹.

La première bataille livrée par la CSN dans le cadre de la campagne de syndicalisation menée chez Couche-Tard a rapidement été fortement judiciairisée. 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 celui du dépanneur – sans présence syndicale préalable et couvrant de nombreuses succursales employant chacune un nombre restreint de personnes sur un grand nombre de quarts de travail – rendaient en effet impensables la grève ou encore les boycottages comme seuls moyens de pression¹⁰.

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 dans le plan d'action de la CSN. Dès le début de l'opération, un site Web d'information, une ligne téléphonique et une page Facebook furent mis sur pied pour faire connaître la campagne¹¹. Des événements publics impliquant des représentants

⁷ Pour la chronologie des événements de la première campagne, voir notamment : Sylvie Joly, « Couche-Tard, une bataille inspirante », *Vie économique*, vol. 4, n° 4, juin 2013; André Dubuc, « Syndicalisation des Couche-Tard: des employés se vident le coeur », *La Presse*, 29 avril 2011; Philippe Buist, « Syndicalisation de Couche-Tard : voyage au bout de la nuit », *Les affaires*, 31 janvier 2013; Sylvie Joly, « Percée syndicale chez Couche-Tard », *Nouveaux Cahiers du socialisme*, n° 12, automne 2014.

⁸ Pierre Saint-Arnaud, « Couche-Tard: une convention collective pour 6 dépanneurs », *La Presse*, 28 octobre 2013; François Desjardins, « Négociation d'une première convention collective dans deux dépanneurs - Couche-Tard et la CSN en arbitrage », *Le Devoir*, 7 avril 2012.

⁹ Les avantages concédés à l'ensemble des employé-e-s de l'entreprise au Québec sont entre autres répertoriés à l'adresse suivante : <<https://www.cestnous.ca/engagements/>>.

¹⁰ Joly, « Couche-Tard, une bataille inspirante », *op. cit.*, p. 8-9.

¹¹ *Ibid.*, p. 6.

de Couche-Tard ont aussi reçu la visite de membres du syndicat. L'objectif était de profiter de la visibilité médiatique des événements et d'attirer l'attention du public sur la question¹². Pour rejoindre un maximum d'établissements de l'entreprise au Québec, des militantes et des militants de la CSN se sont déployés partout en province dès le début de la campagne en janvier 2011 pour distribuer des « cartes d'affaires » incitant les employé-e-s à se syndiquer¹³. 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 choix¹⁴. Les actions débordèrent également tant le cadre de l'arène médiatique que l'enceinte des magasins de l'entreprise : le voisinage des succursales syndiquées a été sensibilisé par diverses activités, dont la distribution de dépliants d'information et la publication d'articles dans les journaux de quartier; on a aussi organisé des tournées d'information et d'appel au soutien dans des associations étudiantes. 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 même été tissés avec le syndicat d'une compagnie norvégienne dont Couche-Tard faisait l'acquisition au moment où la campagne battait son plein en juillet 2012¹⁵. Des impressions partagées par certains officiers syndicaux interviewés confirment par ailleurs l'importance qu'ont ultimement pu avoir ces stratégies sur la façon dont l'entente est intervenue entre les deux parties. Le risque d'éclaboussure médiatique et d'atteinte à l'image de marque qu'elles ont pu provoquer, sans compter les jugements défavorables anticipés à la Commission des relations de travail (CRT) par Couche-Tard, aurait été déterminant dans l'initiative de l'entreprise de changer d'attitude dans le processus de négociation avec la CSN. Selon eux, ce facteur aurait même eu plus d'importance que le rapport de force obtenu par l'accréditation de huit succursales et par la négociation d'une convention pour six d'entre elles.

Or, si les gains syndicaux acquis ont en principe « rayonné » sur l'ensemble des établissements au Québec, la mise en application effective de certains articles des conventions collectives signées n'est pas assurée. La petite taille des milieux de travail et la proximité relationnelle qu'elle engendre entre les gérants et les employé-e-s est un premier facteur contextuel à souligner pour expliquer les difficultés rencontrées par le syndicat dans les établissements de l'entreprise. Cette donnée structurelle s'impose aussi bien lorsqu'il s'agit de faire respecter les dispositions de la convention collective que lors des deux campagnes de syndicalisation en 2011 et 2016. La peur des représailles et la proximité des représentants de la position patronale ont ainsi souvent préséance sur le respect des conditions d'emploi négociées. Par des tentatives de cooptation, en proférant des menaces ou encore en ayant recours à des méthodes punitives, il est également facile dans une telle situation d'inciter les employé-e-s à ne pas prendre de décisions allant à l'encontre des intérêts de l'entreprise, du gérant ou de la gérante. Il peut paraître risqué pour les employé-e-s, par exemple, de donner leur signature pour les démarches d'accréditation syndicale de leur succursale dans ce contexte. Plus largement, la campagne de peur et de désinformation menée à l'échelle de l'entreprise en entier au Québec a également contribué à freiner la mobilisation syndicale tout au long du conflit¹⁶.

¹² *Ibid.*, p. 9; Martin Jolicoeur, « La direction de Couche-Tard rabrouée », *Les affaires*, 5 octobre 2012.

¹³ Joly, *ibid.*, p. 6

¹⁴ Michel Rioux, « Victoire chez Couche-Tard », *Relations*, n° 770, janvier 2014.

¹⁵ André Dubuc, « Couche-Tard: offensive de la CSN en Norvège », *La Presse*, 17 avril 2013.

¹⁶ Bianca Bigras, *Les impacts des stratégies patronales antisyndicales sur l'organisation des travailleurs*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 2015, p. 91-93; Joly, « Couche-Tard, une bataille inspirante », *op. cit.*, p. 7.

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. Si le taux de roulement semble être une source de problèmes évoquée tant par les syndicats que par les entreprises dans le secteur du commerce du détail¹⁷, le cas ici étudié montre que l'entreprise peut également y recourir délibérément en tant qu'élément d'une stratégie antisyndicale. Ajouté à un étirement maximal des procédures de syndicalisation et de négociation, le roulement de personnel devient un motif de taille invoqué pour s'opposer à la création et au maintien d'une culture syndicale dans un établissement¹⁸. Durant le premier conflit, de 2011 à 2013, certaines succursales ont ainsi procédé au renvoi de plusieurs employé-e-s alors qu'ils étaient encore en période d'essai, à quoi s'ajouteront les démissions imputables au découragement provoqué par la surveillance et le resserrement disciplinaire visant le « noyau syndical » identifié dans les établissements en voie d'accréditation¹⁹. Ces stratégies contribuant à l'accroissement du taux de roulement de personnel ont ultimement porté des fruits en minant la capacité de création et de maintien d'unités accréditées. Du point de vue de l'employeur, la prolongation du processus de syndicalisation et de négociation a aussi l'avantage de provoquer un certain découragement parmi les employé-e-s mobilisés et une perte de confiance envers le syndicat²⁰.

En réponse à ce problème, une fois le syndicat implanté dans les premières succursales Couche-Tard, la CSN a opté pour l'implantation d'une structure organisationnelle particulière déjà éprouvée dans d'autres fédérations. Pour assurer un militantisme syndical soutenu dans les différentes succursales, il faut démultiplier les efforts afin de trouver de nouvelles personnes, parmi les membres des unités locales, pour pourvoir les postes syndicaux laissés vacants et pour assurer les formations. La solution trouvée fut la mise sur pied 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 et au défi de pérennité de la vie syndicale qu'il implique. Or, si elle a ainsi pu assurer une certaine stabilité, cette formule exigeait une communication accrue entre les différentes unités d'un syndicat régional pour être efficace, ce qui représentait un autre défi. Des structures syndicales comme celles utilisées par la CSN constituent donc une lame à double tranchant, surtout en contexte atypique comme celui de Couche-Tard. D'une part, la décentralisation témoigne d'une volonté de donner une autonomie décisionnelle aux travailleuses et aux travailleurs des établissements, mais d'autre part, elle soulève d'importants problèmes quant à la pérennité des unités locales. Leur force dépendra en effet dans une large mesure de la proactivité des délégué-e-s des autres unités en termes d'entraide et de soutien

Or, en plus des difficultés de communication éprouvées au sein des syndicats régionaux, il semble que des difficultés de communication se sont aussi manifestées entre les unités syndicales locales et les services de la CSN. Au lendemain de l'établissement des accréditations syndicales et de la signature de la première convention collective en 2013, le travail du personnel syndical consistait surtout à répondre aux appels des unités locales. Mais il semble qu'une bonne part des écueils rencontrés aurait pu être évitée grâce à une plus grande présence auprès des membres des unités accréditées du personnel de la CSN. Pourtant, ceux et celles ayant travaillé sur le cas Couche-Tard semblaient conscients de la

¹⁷ Détail Québec, *op. cit.*, p. 84; Joly, *ibid.*, p. 5.

¹⁸ Bigras, *op. cit.*, p. 121.

¹⁹ *Ibid.*, p. 125-126.

²⁰ *Ibid.*, p. 129.

spécificité des nouveaux établissements syndiqués et du risque de dégradation rapide de la situation à laquelle ils étaient confrontés. Ce risque était d'éventuellement perdre le soutien des employé-e-s des établissements syndiqués, entre autres en raison de l'important taux de roulement, comme ce fut le cas au Walmart de Saint-Hyacinthe entre 2009 et 2011²¹. Au courant de l'automne 2016, des demandes de révocation d'accréditation ont été déposées au Tribunal administratif du travail (anciennement la CRT), et ce, pour toutes les succursales Couche-Tard syndiquées. Les révocations ont toutes été acceptées, à l'exception d'une seule succursale, grâce à la présence active d'une militante locale qui a pu convaincre à temps une majorité de ses collègues d'abandonner la requête. Cette situation confirme que la vigilance et la présence auprès des collègues de travail sont un élément clé pour le maintien des accréditations. Elle confirme également que la petite taille des lieux de travail et la proximité entre gérants, gérantes et salarié-e-s, combinées au haut taux de roulement du personnel, font de la pérennisation des activités syndicales de cette industrie un défi particulièrement ardu.

La deuxième campagne de syndicalisation fournit l'occasion de mettre sur pied une structure d'accueil parallèle des employé-e-s des dépanneurs Couche-Tard, se proposant comme une alternative à l'accréditation syndicale d'établissements. Baptisée *Couche-Tard c'est nous*²², cette initiative était calquée sur un modèle déjà expérimenté aux États-Unis dans l'entreprise Walmart par les *United Food and Commerce Workers* (UFCW) et par leur équivalent canadien des Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), sous la forme des sites Web *OUR Walmart/NOTRE Walmart*²³. Elle atteste par ailleurs d'une certaine réflexivité dont sont capables divers acteurs de la confédération par rapport aux pratiques syndicales et d'une certaine lucidité au sujet des difficultés rencontrées dans un monde du travail en transformation. Ce nouveau format associatif est une façon pour la CSN – et pour les autres organisations syndicales l'ayant mis en pratique – d'assurer aux travailleuses et travailleurs des milieux visés un soutien sous la forme de services-conseils, à de très faibles coûts pour les membres. Une telle association n'a pas de pouvoir de représentation dans le cadre des négociations avec l'employeur; cependant *Couche-Tard, c'est nous*, tout comme *NOTRE Walmart*, se présente comme un regroupement revendiquant le respect de la dignité des employé-e-s et d'une plus grande reconnaissance de l'apport indispensable de ces derniers au succès de l'entreprise. Ultimement, il s'agit également d'utiliser ces nouvelles structures en tant qu'outils visant à gagner leur confiance et à convaincre les salarié-e-s de s'engager éventuellement dans des démarches de syndicalisation. Agissant à l'extérieur des cadres conventionnels du fonctionnement syndical, les militants de la CSN ayant développé les bases du projet *Couche-Tard, c'est nous* ont également dû anticiper les arguments que pourraient formuler les membres réticents face à son implantation. Les risques encourus lors de la présentation du projet ne provenaient pas uniquement du sentiment d'injustice que pourrait susciter une telle mesure chez les membres en raison de taux de cotisation très inégaux, mais aussi d'une crainte que le projet pourrait favoriser une désagrégation ou une désolidarisation de certaines unités syndicales au sein de la centrale pour des motifs financiers. Au moment de la réalisation de cette recherche, les premiers résultats de l'implantation de cette structure d'accueil étaient encore attendus, le site *Couche-Tard, c'est nous* n'ayant pas encore été officiellement publicisé.

²¹ La Presse canadienne, « La CRT révoque l'accréditation syndicale du Walmart de Saint-Hyacinthe », *La Presse*, 10 mars 2011; Alain Dubuc, « Walmart de Saint-Hyacinthe: dehors, le syndicat ! », *La Presse*, 18 février 2011.

²² <<http://cestnous.ca/>> et <<https://www.facebook.com/couchetardcestnous/>>.

²³ Voir les sites Web <<http://notrewalmart.ca/>> et <<https://www.united4respect.org/splash?splash=1>>.

Conclusion

Cette modeste étude a permis 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 menées auprès des employé-e-s des dépanneurs Couche-Tard. Au nombre des difficultés propres à ce milieu de travail, on peut retenir l'importance du taux de roulement de personnel, la petite taille des succursales et la proximité relationnelle avec le gérant qu'elle permet, mais aussi le profil socioéconomique d'une importante proportion des personnes salariées y travaillant. Ces facteurs s'ajoutent aux stratégies antisyndicales mobilisées par la partie patronale : l'étirement intentionnel des procédures, les campagnes de peur, de désinformation et de cooptation, de même que l'embauche de personnel antisyndical pour entamer des procédures de révocation d'accréditation. Ces campagnes de syndicalisation furent également l'occasion d'expérimenter des stratégies syndicales innovantes telles que l'« adoption » de succursales, la publicisation du conflit par une présence aux assemblées d'actionnaires, l'établissement de partenariats avec des syndicats d'autres pays où est établie l'entreprise et, plus récemment, la mise en place de la structure d'accueil parasyndicale *Couche-Tard c'est nous*.

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 reprises par différents syndicats, et prennent maintenant la forme d'un mouvement dépassant les frontières américaines : le *Fight for \$ 15*, revendiquant un salaire minimum de 15 dollars de l'heure²⁴. Au Québec, des acteurs de la société civile et des organisations syndicales dont la CSN se joignent maintenant au mouvement. Si de nombreuses études économiques sont effectuées depuis quelque temps pour évaluer l'impact des politiques de hausse du salaire minimum sur le marché de l'emploi²⁵, la recherche sur les mouvements sociaux et les relations de coopération sous-tendant les revendications de telles mesures demande encore à être approfondie et promet d'être riche en enseignements. 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 des nouveaux rapports entre ces deux univers et de la contribution de ces regroupements à la syndicalisation de manière générale. La transformation du marché du travail, qui se manifeste entre autres par un clivage croissant entre un noyau d'emploi stable et une démultiplication des statuts d'emploi précaires, entraîne inévitablement des conséquences sur la capacité du syndicalisme à promouvoir les droits des travailleuses et des

²⁴ Sylvain Martin, « 15 \$ / l'heure : Un combat qui engage toute la classe ouvrière », *L'aut'journal*, 20 mai 2016; La Presse canadienne, « 15 \$ l'heure. La CSN obtient le feu vert pour lancer une campagne », *Le Devoir*, 6 juin 2016; Steven Greenhouse et Jana Kasperkevic, « Fight for \$15 swells into largest protest by low-wage workers in US history », *The Guardian*, 15 avril 2015.

²⁵ Darwin, *Les effets de la hausse du salaire minimum à Seattle*, blogue Jeanne Émard, 10 août 2016, <<https://jeanneemard.wordpress.com/2016/08/10/les-effets-de-la-hausse-du-salaire-minimum-a-seattle/>>; 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 de Washington, 2016.

travailleurs²⁶. 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.

²⁶ Pierre Laliberté, « Croissance de l'emploi précaire : constats et perspectives », *Vie économique*, vol. 4, n° 4, juin 2013.