

Université du Québec en Outaouais

Les nouvelles voies du syndicalisme à la Société canadienne des postes

par

Isabelle Tétreault

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade

Maîtrise ès science - relations industrielles et en ressources humaines

Octobre 2020

Présenté à un jury composé des personnes suivantes :

Thomas Collombat

président-rapporteur

Louise Boivin

codirectrice de recherche, Département de relations industrielles

Université du Québec en Outaouais

Guy Bellemare

codirecteur de recherche, Département de relations industrielles

Université du Québec en Outaouais

Paul-André Lapointe

membre externe du jury, Département des relations industrielles

Université Laval

© Isabelle Tétreault, 2020

RÉSUMÉ

Au cours des dernières décennies, le gouvernement canadien a procédé à de nombreuses interventions à l'encontre des syndicats comme l'adoption de lois spéciales de retour au travail et l'adoption de modifications aux lois du travail qui ont restreint les droits des travailleurs, malgré les droits constitutionnels de faire la grève et de négocier collectivement les conditions de travail et de salaires. Les recherches établissent que les syndicats du secteur public doivent revoir leurs stratégies face aux transformations du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail. L'objectif de ce mémoire vise à déterminer 1) quelles sont les pratiques et stratégies qui ont été explorées par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) afin de répondre à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant le mandat du gouvernement conservateur, soit de 2006 à 2015 et jusqu'à la signature de leur dernière convention collective en décembre 2016, et 2) quelle place occupent les stratégies de coalitions parmi ces stratégies et quelle est et la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies? Notre cadre théorique se base sur les travaux de John E. Kelly (2002) qui a repris les travaux de Charles Tilly (1977). Le modèle de Tilly offre la possibilité d'analyser plusieurs dimensions qui peuvent affecter et influencer les actions collectives : les intérêts, l'organisation, la mobilisation, les opportunités et les menaces, la répression et la facilitation, le pouvoir et les actions collectives.

Les résultats démontrent que le STTP pratique un type de syndicalisme qui s'apparente davantage au syndicalisme de mouvement social qui, selon Ross (2007), s'appuie sur le contrôle démocratique des membres et sur des luttes qui touchent non seulement leur lieu de travail et leur communauté, mais qui ont aussi une portée nationale. Cependant, il semble y avoir un manque de volonté du leadership du STTP pour établir des engagements solides à long terme avec des organisations communautaires, ce qui pourrait permettre de réaliser plus rapidement des gains qui correspondent à des intérêts collectifs communs aux membres du STTP ainsi qu'à une partie potentiellement importante de la population canadienne, comme la création d'une banque postale.

Mots clés : État, secteur public, syndicalisme, Société canadienne des postes, renouveau syndical, syndicalisme de mouvement social.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
TABLE DES MATIÈRES	I
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VII
Liste des abréviations et des sigles	VIII
REMERCIEMENTS	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE	5
1.1 BREF RETOUR SUR L'HISTOIRE DES RELATIONS DU TRAVAIL DU SECTEUR PUBLIC FÉDÉRAL	6
1.2 POLITIQUES FÉDÉRALES EN MATIÈRE DE RELATIONS DU TRAVAIL DE 2006 À 2015 .	10
1.3 BILAN ET PROPOSITIONS DE RENOUVELLEMENT DES STRATÉGIES SYNDICALES DANS LE SECTEUR PUBLIC	23
1.4 CONCLUSION.....	32
CHAPITRE 2 : LES THÉORIES DU SYNDICALISME	34
2.1 LES THÉORIES CLASSIQUES	35
2.1.1 <i>Théories marxistes</i>	36
2.1.1.1 Marx.....	36
Le capitalisme	36
La classe ouvrière et les prolétaires	36
L'exploitation des prolétaires dans le capitalisme.....	37
Les associations ouvrières	38
2.1.1.2 Lénine	38
2.1.2 <i>Le paradigme fonctionnaliste</i>	41
2.1.2.1 Approche institutionnaliste : les Webb.....	42
2.1.2.2 Approche structuro-fonctionnaliste : Hoxie et Perlman	44
2.2 LES TRAVAUX CONTEMPORAINS SUR LE SYNDICALISME.....	48
2.2.1 <i>Servicing ou syndicalisme d'affaires</i>	50
2.2.2 <i>Paradigme structuraliste radical : les conflits des relations du travail</i>	51
2.2.2.1 Hyman et les rapports de production	51
2.2.2.2 Tilly, Kelly et la théorie de la mobilisation	54
2.2.3 <i>Le nouveau paradigme : syndicalisme et nouveaux mouvements sociaux</i>	64
2.2.3.1 Le syndicalisme social et le syndicalisme de communauté	67
Syndicalisme social.....	67

Syndicalisme de communauté	69
Syndicalisme de coalition	70
L'implication des syndicats dans les coalitions	72
L'implication des femmes	73
Les centres de travailleurs.....	75
2.2.3.2 Le syndicalisme de mouvement social	76
2.3 CONCLUSION.....	78
CHAPITRE 3 : CADRE THÉORIQUE	81
3.1 LA THÉORIE DE L'ACTION COLLECTIVE DE TILLY REVUE PAR KELLY	82
3.1.1 <i>La définition des intérêts des travailleurs</i>	83
3.1.2 <i>L'organisation</i>	86
3.1.3 <i>La mobilisation</i>	86
3.1.4 <i>L'opportunité</i>	88
3.1.5 <i>Les formes d'actions collectives</i>	90
3.2 CAS D'APPLICATION DU MODÈLE DE MOBILISATION DE TILLY	91
3.3 ÉLÉMENTS CONCEPTUELS TIRÉS D'OFFE ET WIENSENTHAL	93
3.4 CONCLUSION.....	98
CHAPITRE 4 : MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	99
4.1 RETOUR SUR LA PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	99
4.2 MODÈLE D'ANALYSE.....	103
4.2.1 <i>Partie 1 : Tilly</i>	103
4.2.1.1 Intérêts	104
4.2.1.2 Organisation.....	106
4.2.1.3 Mobilisation	106
4.2.1.4 L'opportunité	107
4.2.1.4.1 Pouvoir.....	107
4.2.1.4.2 Répression.....	108
4.2.2.1.3 Opportunité et menace	109
4.2.1.5 Actions collectives	110
4.2.2 <i>Autres outils analytiques</i>	111
4.2.3 <i>Résumé du modèle d'analyse</i>	112
4.3 PROPOSITIONS DE RECHERCHE	113
4.4 TYPE DE RECHERCHE.....	113
4.4.1 <i>Données sur les pratiques contemporaines du STTP</i>	114
4.4.2 <i>Milieu de recherche</i>	117
4.5 DIMENSION ÉTHIQUE.....	117
4.6 LIMITES DE LA RECHERCHE	117
4.7 CONCLUSION.....	118
CHAPITRE 5 : DONNÉES HISTORIQUES ET CONTEMPORAINES.....	120
5.1 LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES	120

5.2 DONNÉES HISTORIQUES SUR LE STTP	123
5.3 DONNÉES CONTEMPORAINES SUR LE STTP	127
5.4 CONCLUSION	131
CHAPITRE 6 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	132
RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE ET NOS PROPOSITIONS DE RECHERCHE ..	133
6.1 <i>Intérêts</i>	134
6.1.1 Le processus d'attribution	136
6.1.1.1 Les transformations postales	137
6.1.1.2 Les négociations de 2011	143
6.1.1.3 Les attaques contre le régime de retraite	145
6.1.1.4 Conclusion	148
6.1.2 Le processus d'identification sociale	149
6.1.2.1 Le gouvernement fédéral conservateur et Postes Canada	149
6.1.2.2 La culture du STTP et ses défis	151
6.1.2.3 Les transformations postales	154
6.1.2.4 Les négociations de 2011	157
6.1.2.5 Les attaques contre le régime de retraite	160
6.1.2.6 Conclusion	162
6.1.3 Leadership	163
6.1.3.1 Conclusion	172
6.1.4 Conclusion	173
6.2 <i>Organisation</i>	175
6.2.1 Organisation du STTP	175
6.2.2 Conclusion	180
6.3 <i>Mobilisation</i>	180
6.3.1 Calcul des coûts et des gains engendrés par les membres	182
6.3.2 Revue des interactions sociales	183
6.3.3 Rôles centraux du leadership pour la mobilisation	185
6.3.4 Limites du STTP	188
6.3.5 Conclusion	190
6.4 <i>L'opportunité</i>	191
6.4.1 Pouvoir	194
6.4.1.1 Le pouvoir du STTP et ses ressources	194
6.4.1.2 Conclusion	202
6.4.2 Répression	203
6.4.2.1 Répression et facilitation	203
6.4.2.2 Conclusion	206
6.4.3 Opportunités et menaces	207
6.4.3.1 Menace de privatisation	207
6.4.3.2 Menace des transformations postales	209
6.4.3.3 Menace de la loi de retour au travail de 2011	215
6.4.3.4 Menace d'une réforme du régime de retraite	217

6.4.3.5 Conclusion	217
6.4.4 Conclusion	218
6.5 <i>Actions collectives</i>	219
6.5.1 Actions collectives concernant les transformations postales	220
6.5.2 Actions collectives concernant les négociations de 2011	223
6.5.3 Actions collectives concernant le régime de retraite	223
6.5.4 Actions collectives dans les milieux de travail	224
6.5.5 Actions collectives avec les organisations communautaires	224
6.5.6 Conclusion	225
6.6 <i>L'appui de la population et la formation d'alliances</i>	226
6.6.1 L'appui de la population	227
6.6.2 Alliances avec des organisations communautaires	230
6.6.3 Conclusion	234
6.7 <i>Conclusion</i>	235
CHAPITRE 7 : DISCUSSION.....	240
7.1 RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE ET LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE	240
7.2 RETOUR SUR LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE	241
7.2.1 <i>Intérêts</i>	241
7.2.1.1 Le processus d'attribution.....	242
7.2.1.2 Le processus d'identification sociale.....	245
7.2.1.3 Leadership.....	248
7.2.2 <i>Organisation</i>	250
7.2.3 <i>Mobilisation</i>	253
7.2.3.1 Calcul des coûts et des gains engendrés par les membres	254
7.2.3.2 Revue des interactions sociales.....	255
7.2.3.3 Rôles centraux du leadership pour la mobilisation	256
7.2.3.4 Limites du STTP en regard de la mobilisation	258
7.2.4 <i>L'opportunité</i>	259
7.2.4.1 Pouvoir.....	260
7.2.4.2 Répression.....	263
7.2.4.3 Opportunités et menaces	265
7.2.5 <i>Actions collectives</i>	268
7.2.6 <i>L'appui de la population et la formation d'alliances</i>	271
7.2.6.1 L'appui de la population	274
7.2.6.2 Alliances avec des organisations communautaires	275
7.2.7 <i>Offe et Wisenthal</i>	277
7.3 LIMITES DE LA RECHERCHE	280
7.4 CONCLUSION.....	281
CONCLUSION	284
8.1 RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE	285

8.1.1 <i>Les pratiques et les stratégies utilisées par le syndicat dans notre période d'étude et ses processus.....</i>	285
8.1.2 <i>Les résultats des actions collectives</i>	288
8.1.3 <i>La place des stratégies de coalition.....</i>	290
8.1.4 <i>Les résultats des stratégies d'association.....</i>	291
8.2 RÉFLEXION SUR DES PISTES DE RECHERCHES ULTÉRIEURES ET DES IMPLICATIONS PRATIQUES DE LA RECHERCHE	293
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	296

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1.1 : Lois spéciales et lois du travail à l'échelle fédérale entre 2006 et 2015.	14
Tableau 4.1 : Identification des personnes interrogées, printemps 2017	116

LISTE DES FIGURES

Figure 2-1 : Modèle de mobilisation élémentaire d'après Tilly (1977 p. 3-6)	60
Figure 4-1 : Modèle de mobilisation élémentaire de Tilly (1977) interprété par Kelly (2002).	104
Figure 6-1 : Baromètre des alliés selon Oppenheimer, M. et Lakey, G. (1965).....	164

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

ACMPA	Association canadienne des maîtres de poste et adjoints
ACORN	Association of Community Organizations for Reform Now
AEPC	Association des employés des postes du Canada
AFF	Association fédérée des facteurs
AFPC	Alliance de la Fonction publique du Canada
CCPA	Centre canadien de politiques alternatives
CÉR	Comité d'éthique de la recherche
CFTC	Conférence ferroviaire de Teamsters Canada
CN	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
CNTTG	Conseil national du travail en temps de guerre
CP	Canadien Pacific
CPC	Canada Post Corporation
CRTFP	Commission des relations de travail dans la fonction publique
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTC	Congrès du travail du Canada
CUP	Conseil des Unions des postes
CUPW	Canadian Union of Postal Workers
DPB	Directeur parlementaire du budget
FIQ	Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec
HERE	Hotel Employees & Restaurant Employees International Union
IAF	Industrial Areas Foundation
IRIS	Institut de recherche et d'informations socio-économiques
NPD	Nouveau Parti démocratique du Canada
OCAP	Ontario Coalition Against Poverty
ONG	Organisation non gouvernementale

SCEP	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier
SCFP	Syndicat canadien de la fonction publique
SCP	Société canadienne des postes
SMIFF	Système de mesure des itinéraires de factrices et facteurs
SPC	Syndicat des postiers du Canada
STTP	Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes
TCA	Travailleurs canadiens de l'automobile
UFC	Union des facteurs du Canada

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier ma codirectrice, la professeure Louise Boivin, et mon codirecteur, le professeur Guy Bellemare. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir guidée tout au long de ce défi que je croyais impossible. Il s'agit certainement d'une grande fierté que je n'aurais pu avoir sans votre patience, votre écoute et vos conseils qui ont poussé ma réflexion continuellement un peu plus loin.

Je tiens également à témoigner toute ma reconnaissance à mon mari et nos trois amours qui ont subi mon manque de disponibilité pour les tâches ménagères, pour lire des histoires ou pour simplement profiter de notre belle famille. Je promets de prendre les prochaines années pour me rattraper parce que vous méritez ce qu'il y a de mieux. Merci à ma grande famille qui m'a entendu dire tous les ans que cette année, c'est la dernière!

Merci à ma belle-sœur, Christine Beauchamp, qui a accepté de relire et corriger mon mémoire. Ton apport précieux a été la touche finale à ce grand projet. Merci à mes amis pour votre soutien moral. Vos encouragements m'ont aidée lorsque je ne voyais plus la lumière au bout du tunnel.

Merci aux personnes qui ont accepté de m'accorder des entrevues dans le cadre de ce mémoire. Sans votre généreuse participation, ce mémoire n'aurait pas eu la pertinence pour le milieu syndical qu'il a maintenant.

INTRODUCTION

Les syndicats peuvent avoir une réputation peu enviable auprès du public en général. Une partie de la population ne comprend plus la pertinence des luttes syndicales et sous-estime les gains dont la population jouit aujourd'hui grâce à eux. Il faut dire que les multiples interventions de l'État à l'encontre des syndicats n'auront pas aidé ces derniers à gagner la sympathie du public. En effet, nous décomptons des dizaines d'interventions du gouvernement au cours des dernières décennies forçant des travailleurs exerçant leur droit légal de grève à retourner au travail. Ainsi, l'État utilise son pouvoir législatif en justifiant que les grèves nuisent à l'économie. Panitch et Swartz (2013) démontrent la confusion des tribunaux canadiens à décider ce qu'est le droit d'association inscrit dans la *Charte canadienne des droits et libertés* pour les travailleurs.

Les recherches établissent que les syndicats du secteur public doivent revoir leurs stratégies face aux transformations du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail. Les dernières années nous ont démontré qu'il est maintenant difficile pour les syndicats de protéger les intérêts de leurs membres lorsque l'employeur et le gouvernement s'unissent afin de parvenir à leur fin. Les syndicats cherchent des moyens pour accroître leur rapport de force économique et politique. Les difficultés des salariés du secteur public fédéral et de leurs syndicats pour parvenir à faire valoir leurs intérêts se sont accrues avec l'arrivée du gouvernement Harper en 2006, puisque le régime d'austérité s'est poursuivi avec la diminution des avantages sociaux et l'augmentation de la

privatisation des services publics (Rosenfeld, 2013). Le rapport de force est devenu plus bénéfique pour les employeurs que pour les syndicats canadiens, dont ceux du secteur public.

Les syndicats ont fait face à des décisions législatives qui, malgré le fait qu'elles se sont avérées inconstitutionnelles, ont diminué leur capacité d'action. Ils ont tenté de protéger leurs acquis tout en cherchant à regagner du pouvoir afin d'établir un rapport de force en leur faveur. En réponse aux changements qui bousculent le monde syndical canadien, une ouverture à la population et aux organisations communautaires a pu être observée. Que ce soit par une plus grande démonstration de la présence syndicale au-delà de leur lieu de travail et des intérêts de leurs membres ou par une implication plus marquée auprès d'organisations communautaires, une partie des syndicats canadiens cherchent à redéfinir leur rôle.

Nous avons choisi de faire notre recherche sur le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) pour deux raisons. D'abord, il est confronté à des transformations managériales à Postes Canada inspirées de l'approche de la nouvelle gestion publique et à un durcissement dans les relations du travail, une situation qui traverse l'ensemble du secteur public canadien depuis les dernières décennies. La seconde raison est qu'il s'agit d'un syndicat qui a une tradition d'actions collectives innovatrices et participatives. Comme Warskett (2013) l'indique, le syndicat a un passé très militant et a cherché à construire son pouvoir en mobilisant ses membres à la base tout en s'alliant avec d'autres types d'organisations sociales tels les groupes féministes. Ce syndicat a aussi misé sur une solidarité entre des catégories sociales à l'interne telles que les hommes à temps plein et les

femmes à temps partiel. Il est intéressant de voir dans la conjoncture étudiée comment ce syndicat a agi.

Ainsi, nous étudions dans ce mémoire les stratégies utilisées par le STTP durant la période débutant en 2006, avec le début du premier mandat du gouvernement conservateur, et se terminant le 9 décembre 2016, avec la signature de la convention collective du STTP.

Le premier chapitre présente la problématique permettant de comprendre l'évolution du syndicalisme et sa situation actuelle par un retour sur l'histoire des relations du travail au sein du secteur public fédéral, un résumé des politiques fédérales en matière de relations du travail de 2006 à 2015 et un constat des stratégies syndicales utilisées dans le secteur public fédéral. Nous faisons également un retour sur les lois modifiées par le nouveau gouvernement libéral en place depuis l'automne 2015.

Le deuxième chapitre présente une recension des théories sur le syndicalisme. Ce chapitre fait le lien avec la problématique et permet de mieux comprendre et situer les origines des courants, théories et approches théoriques dans l'étude du syndicalisme. Il comporte une partie sur les théories classiques du syndicalisme et une seconde sur les travaux contemporains sur le syndicalisme qui proposent un renouvellement théorique. C'est à partir des travaux contemporains que nous abordons en particulier deux types de syndicalisme, le syndicalisme social et de mouvement social, types de syndicalismes qui pourraient constituer une réponse au déclin du syndicalisme. Nous y présentons également une des théories de Kelly (2002), fortement inspirée de Tilly (1977), et sur laquelle nous

nous baserons en grande partie pour construire notre cadre théorique, qui est notre troisième chapitre. Dans le troisième chapitre, nous exposons donc notre cadre théorique pour cette recherche. La théorie de l'action collective de Tilly y est expliquée et nous démontrons comment nous l'appliquerons dans notre étude. Le chapitre quatre présente nos questions de recherche, notre modèle d'analyse ainsi que notre méthodologie. Le chapitre cinq fait état de données historiques et contemporaines concernant le STTP ainsi que la présentation d'un bref historique de la Société canadienne des postes (SCP). Pour les prochains chapitres, nous référerons à la SCP comme étant Postes Canada. Le chapitre six présente nos résultats selon les éléments de notre cadre théorique et nous discutons de ces résultats dans notre chapitre sept. Finalement, nous terminons avec une conclusion dans laquelle nous répondons à nos questions de recherche.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

Alors que les conditions d'emploi des travailleurs canadiens se sont progressivement améliorées à partir de l'après-guerre, en partie grâce à l'action revendicative des syndicats, les salariés du secteur public fédéral ont dû attendre plus longtemps que leurs homologues du secteur privé afin d'avoir accès à des droits et des reconnaissances similaires dans le domaine des rapports collectifs. Nous présentons d'abord une courte chronique de l'histoire des relations du travail relevant de la juridiction fédérale au Canada, suivie d'un résumé des politiques publiques fédérales canadiennes en matière des relations du travail du gouvernement conservateur Harper, au pouvoir de 2006 à 2015. À la suite de cela, nous effectuons un retour sur les lois que le gouvernement libéral Trudeau a modifiées dans la première année de son mandat. Enfin, nous reprendrons les conclusions d'auteurs qui ont analysé certaines stratégies pouvant contribuer au renouvellement syndical dans le secteur public fédéral¹.

¹ Définition de secteur public fédéral pour les besoins de cette recherche : le secteur public fédéral englobe la fonction publique (selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, L.C. 2003, ch.22, la fonction publique fédérale inclut les ministères fédéraux, les secteurs de l'administration publique fédérale comme l'Agence de la santé publique du Canada ou Statistique Canada et les organismes distincts comme l'Agence du revenu du Canada), les forces armées, les sociétés d'États comme la Société canadienne des postes, le Parlement qui inclut la Chambre des communes, le Sénat et la Couronne (Gouvernement du Canada, 2014).

1.1 Bref retour sur l'histoire des relations du travail du secteur public fédéral

Les travailleurs du secteur public fédéral ont longtemps été laissés de côté par les lois accordant des droits à la syndicalisation et à la négociation de conventions collectives qui, pendant plusieurs décennies, ne reconnaissaient les droits qu'aux travailleurs du secteur privé relevant de la juridiction fédérale. Comme le mentionne Evans (2013), l'évolution juridique des relations du travail dans le secteur public fédéral s'est caractérisée par un encadrement légal qui a permis la mutation des associations d'employés à des syndicats de salariés qui agissent de bonne foi.

Cela a commencé, entre autres, par *L'acte des associations ouvrières, 1872*², loi qui a reconnu l'existence des syndicats ouvriers et qui a décriminalisé l'entrave à la liberté du commerce (Hébert, 1987). Selon Gagnon, Lebel et Verge (1991), jusqu'à ce que la pression sociale pousse le gouvernement fédéral en place à agir afin qu'il édicte cette loi, les associations de travailleurs ont été perçues comme allant à l'encontre de ce qu'était le libéralisme économique et ont été tenues criminellement responsables de limiter la libre concurrence lors de regroupement de leurs membres qui désiraient améliorer leurs conditions de travail. En mars 1907, le gouvernement fédéral a édicté une loi touchant uniquement certains secteurs, comme le transport ou les mines. La *Loi des enquêtes en matière de*

² *L'acte des associations ouvrières, 1872*, 1872, 35 Vict., ch. 30, devenu *l'acte des associations ouvrières*, 1906, ch. 125, devenu *Loi des unions ouvrières*, 1927, ch. 202, puis *Loi sur les syndicats ouvriers*, 1952, ch. 267.

*différends industriels*³, mieux connue sous le nom de la Loi Lemieux, interdisait toute possibilité de lock-out ou grève tant qu'une commission de conciliation n'avait pas enquêté et remis son rapport (Hébert, 1995). Quelques arrêtés en conseil sur les relations du travail ont pris effet au cours des années suivantes jusqu'à l'arrivée de l'arrêté en Conseil CP 1003.

Ainsi, en février 1944, le gouvernement fédéral a adopté un nouvel encadrement juridique facilitant la reconnaissance syndicale et la négociation dans le secteur privé : l'arrêté en Conseil CP 1003 (Evans, 2013). Le début de la Seconde Guerre mondiale en 1939 a mis fin à la crise économique de 1929, ce qui a provoqué une pénurie de main-d'œuvre et mi les ouvriers et ouvrières en position de force pour exiger une reconnaissance de leur participation à l'effort de guerre (Abella, 1981). Après le refus du gouvernement d'intervenir à l'égard des employeurs qui refusaient de respecter le droit d'association et de négocier des conventions collectives, l'activisme des ouvriers a monté en flèche dans des industries d'importance primordiale en temps de guerre comme les usines de construction d'avions et les fabriques de munitions, ce qui a forcé le gouvernement à agir.

Le gouvernement a ainsi rédigé l'arrêté de 1944 après des audiences publiques tenues par le Conseil national du travail en temps de guerre (CNTTG) afin que les associations ouvrières et patronales ainsi que les employeurs puissent s'exprimer au sujet de l'administration des relations du travail. En réponse à ces audiences et aux rapports rédigés par le CNTTG

³ *Loi des enquêtes en matière de différends industriels*, 1907, ch. 20.

recommandant de rendre la négociation collective obligatoire, le gouvernement fédéral a créé l'équivalent du *Wagner Act*, adopté par les États-Unis en 1935, caractérisé par les éléments suivants :

(...) une formule de reconnaissance et d'accréditation syndicales, l'obligation imposée aux employeurs de négocier collectivement avec un syndicat dûment accrédité, certaines conditions préalables au recours légal à l'arrêt de travail et enfin l'administration du régime confié principalement à une agence gouvernementale créée à cette fin. (Hébert, 1995, p. 94)

Influencé par la situation de guerre, la situation politique et l'augmentation du nombre des conflits de travail dans le milieu industriel, le CP 1003 a imposé une obligation de négocier dans le secteur privé (Sack & Lee, 1989). En 1948, après la fin de la guerre, la *Loi sur les relations industrielles et sur les enquêtes visant les différends du travail*⁴ a remplacé le CP 1003 après le temps de guerre et constitue maintenant la source de la première partie du *Code canadien du travail*⁵ (R. P. Gagnon, et al., 1991).

La syndicalisation des emplois du secteur public fédéral fut aussi aidée par les évolutions de la syndicalisation dans les secteurs publics provinciaux. Ainsi, l'essor du secteur public au Québec au cours des années 1960 a contribué à l'établissement d'une nouvelle force de travail qui a favorisé un changement collectif (Evans, 2013). L'auteur mentionne qu'avec l'appui des travailleurs, le parti Libéral a été élu au Québec en 1960 et a rédigé le *Code du travail*⁶ qui a octroyé des droits de négociation à la majorité des salariés du secteur public en 1964. Sur la

⁴ *Loi sur les relations industrielles et sur les enquêtes visant les différends du travail*, 1948, ch. 54.

⁵ *Code canadien du travail*, 1985, ch. L-2.

⁶ *Code du travail*, RLRQ c C-27.

même lancée, le gouvernement minoritaire libéral alors en place au fédéral a adopté la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* en 1965, entrée en vigueur en 1967, accordant le droit de négociation et de grève aux travailleurs du secteur public fédéral. C'est donc pour faire suite aux pressions faites par les associations de salariés du secteur public fédéral, qui ont observé leurs collègues du secteur privé et des fonctions publiques provinciales profiter des avantages de la négociation collective, que le gouvernement fédéral a emboîté le pas pour ses propres salariés (Ross & Savage, 2013).

La crise économique des années 1970 a entraîné une augmentation des taux d'inflation et de chômage et le gouvernement est passé d'un mode de gestion keynésienne à une approche néolibérale qui a été empreinte de contraintes et de restrictions, notamment dans le domaine des relations du travail (Evans, 2013).

Evans sépare cette période néolibérale en quatre phases qui sont les suivantes : 1) la gestion de l'inflation en imposant des gels de salaires dans les années 1970; 2) l'intervention du gouvernement fédéral pour restreindre les droits des syndicats à la négociation collective et à la grève avec la *Loi sur les restrictions salariales du secteur public* en 1982; 3) la poursuite des entraves aux droits à la négociation de salaires grâce à des interventions législatives et à la réduction des effectifs par la privatisation et la sous-traitance dans les années 1990 et 4) un budget fédéral en 2010 qui a proposé un plan pour éliminer le déficit budgétaire en réponse à la crise du marché hypothécaire des États-Unis en 2007, puis à la crise économique généralisée en 2008.

Les quarante dernières années ont été difficiles pour les travailleurs du secteur public qui, après avoir effectué des gains substantiels au cours des années 1960 et 1970, se sont retrouvés face à un gouvernement qui refusait de maintenir ce qui avait été concédé : « *Whether the focus of government policy has been combating inflation or state debt, public sector workers' incomes, working conditions, indeed their very employment, are targeted.* » (Evans, 2013, p. 28). Depuis les années 1970, le gouvernement a eu recours à une série de lois spéciales contre ses salariés afin de parvenir à ses fins.

1.2 Politiques fédérales en matière de relations du travail de 2006 à 2015

Les gouvernements, que ce soit aux niveaux provincial ou fédéral, assurent à la fois un rôle de législateur et d'employeur, faisant en sorte qu'ils peuvent user de leur droit de législateur pour adopter des lois qui les favorisent dans les négociations avec les syndicats du secteur public. Evans (2013) explique que, d'un côté, le gouvernement prend des décisions en fonction de ses besoins et ses propres intérêts en justifiant que c'est pour le seul intérêt des citoyens et, de l'autre côté, les syndicats présentent des demandes selon les besoins et les intérêts de leurs membres, d'où l'importance pour les syndicats de s'allier à la population afin de favoriser la combinaison des revendications entre les deux groupes. Après un retour sur les dernières décennies, les prochaines lignes décrivent l'évolution des relations du travail du secteur public fédéral, de l'arrivée du gouvernement conservateur au pouvoir lors de l'élection de Stephen Harper comme premier ministre en 2006 jusqu'à son départ en 2015.

Panitch et Swartz (2013) ont trouvé l'expression *permanent exceptionalism* pour décrire les interventions législatives fédérales de retour au travail qui ont été initiées sous le gouvernement de Pierre Elliott Trudeau. Par contre, ce gouvernement n'a pas été le seul à utiliser ce genre d'intervention comme le démontre la liste suivante : 1) en 1950, le premier ministre libéral Louis Stephen St-Laurent a fait adopter une loi en deux jours pour la reprise des activités ferroviaires, 2) le premier ministre John George Diefenbaker du Parti progressiste conservateur a fait adopter deux lois pour la reprise du service de navigation et des chemins de fer respectivement en 1958 et 1960, 3) le gouvernement libéral de Lester Bowles Pearson a fait passer trois lois de retour au travail entre 1963 et 1968 pour les secteurs maritime et ferroviaire, 4) le gouvernement libéral sous Pierre Elliott Trudeau est responsable de l'adoption de onze lois ordonnant la reprise au travail entre 1968 et 1984, 5) de 1984 à 1993, le gouvernement progressiste-conservateur avec Martin Brian Mulroney à sa tête a adopté neuf lois spéciales, 6) le gouvernement libéral de Jean Chrétien a fait passer cinq lois de retour au travail entre 1993 à 2003 et 7) six lois de retour au travail ont été adoptées sous le gouvernement conservateur Harper entre 2006 et 2015 (Parlement du Canada, 2012).

Les auteurs soulignent également la difficulté qu'ont les tribunaux canadiens à décider ce qu'englobe le droit d'association inscrit dans la *Charte canadienne des droits et libertés* pour les travailleurs. En effet, la « trilogie des relations de travail » de la Cour suprême en 1987 a décidé que la liberté du droit d'association n'incluait pas le processus de négociation collective ni la grève alors que la même Cour a jugé en 2002 que le piquetage secondaire était une forme d'expression sous la Charte, puis elle a statué en 2007 que le droit

d'association permet effectivement aux travailleurs de s'engager dans un processus de négociation collective sur des questions liées au milieu de travail. Or, il s'agit bien du processus qui est protégé, et non le résultat final, soit l'entente entre deux parties qui est officialisée par la signature d'une convention collective⁷.

Dès son arrivée en 2006, le gouvernement Harper a continué à instaurer un régime d'austérité avec des politiques publiques basées sur des « coupes dans les programmes sociaux et les régimes de retraite, [la] réduction de l'accès aux allocations de chômage, [la] répression contre des bénéficiaires des services sociaux (...) » (Rosenfeld, 2013, p. 145), ce qui a touché toute la population, dont les salariés du secteur public fédéral. Rosenfeld cite en exemple le STTP qui a été obligé d'accepter un règlement en arbitrage après que son employeur, Postes Canada, a décrété un lock-out en mars 2011, ce qui a conduit le gouvernement à imposer une loi spéciale de retour au travail. Les membres ont donc organisé des grèves tournantes dès juin 2011 pour ensuite se faire accuser par le premier ministre Harper de nuire à l'économie. Ils ont donc non seulement été contraints à un retour au travail imposé par une loi spéciale à la suite du lock-out de Postes Canada, mais aussi à se soumettre à un règlement en arbitrage en vertu de cette même loi nommée la *Loi sur le rétablissement de la livraison du courrier aux Canadiens* (le projet de loi C-6).

⁷ Le récent jugement de la Cour suprême (*Saskatchewan Federation of Labour c. Saskatchewan*, 2015 CSC 4, [2015] CSC 4) vient une fois de plus bouleverser la situation en constitutionnalisant le droit de grève : « Le droit de grève n'est pas seulement dérivé de la négociation collective, il en constitue une composante indispensable. Le temps me paraît venu de le consacrer constitutionnellement. » (La juge Abella, par. 3)

Après avoir contesté deux arbitres nommés pour rendre la décision, le syndicat a finalement conclu une entente avec Postes Canada en octobre 2012 (Warskett, 2013). Il ne s'agissait pas de la première loi spéciale pour le STTP puisqu'il y a eu la *Loi prévoyant la poursuite et le maintien des services postaux* en 1978, la *Loi de 1987 sur le maintien des services postaux*⁸, la *Loi de 1991 sur le maintien des services postaux*⁹ et la *Loi de 1997 sur le maintien des services postaux*¹⁰ (Parlement du Canada, 2012).

En plus des salariés de Postes Canada, ceux de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN) ont aussi subi une loi spéciale de retour au travail en 2007 tout comme ceux du Canadien Pacifique (CP) et de Air Canada en 2012 (Parlement du Canada, 2012). Le CP en aura également été menacé en février 2015 avant d'accepter un recours à l'arbitration après moins de 48 heures de grève.

Le 18 avril 2007, le gouvernement a adopté le projet de loi C-46 sous le nom de *Loi de 2007 sur le maintien des services ferroviaires* pour forcer les salariés du CN à retourner au travail, ces derniers étant en grève depuis le 10 février de la même année. Puis, la *Loi sur la protection des services aériens* a reçu la sanction royale le 15 mars 2012 (projet de loi C-33), retirant ainsi le droit de grève des salariés d'Air Canada et la possibilité de l'employeur de décréter un lock-out tout en imposant l'arbitrage. Le 23 mai 2012, les membres de la Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC) ont commencé une grève car les

⁸ *Loi de 1987 sur le maintien des services postaux*, 1987, ch.40

⁹ *Loi de 1991 sur le maintien des services postaux*, 1991, ch.35

¹⁰ *Loi de 1997 sur le maintien des services postaux*, 1997, ch. 34

négociations ne progressaient plus, particulièrement sur des sujets comme l'organisation du travail, la santé et la sécurité des travailleurs de CP et les pensions (Conférence ferroviaire de Teamsters Canada, 2012). Le projet de loi C-39, la *Loi sur la reprise des services ferroviaires*, a été adopté le 31 mai 2012 et a forcé les salariés de CP à retourner au travail.

En somme, depuis 1982, le gouvernement fédéral a adopté 19 lois spéciales pour forcer le retour au travail, six suspensions des droits de négociations avec un gel des salaires ou une diminution salariale, un projet de loi spéciale pour une restriction au processus d'accréditation et six lois spéciales concernant la portée des négociations et autres activités syndicales selon le site internet de *Canadian Foundation for Labour Rights* (Canadian Foundation for Labour Rights, 2014). Voici un tableau résumant les lois ou projets de loi concernant les relations du travail adoptés depuis l'arrivée du gouvernement Harper au pouvoir :

Tableau 1.1.1 : Lois spéciales et lois du travail à l'échelle fédérale entre 2006 et 2015

Lois spéciales			
Nom de la loi	Année	Type de loi	Syndicat touché
C-39 <i>Loi sur la reprise des services ferroviaires</i>	2012	Retour au travail pour les salariés de Canadien Pacifique	La Conférence ferroviaire de Teamsters Canada
C-33 <i>Loi sur la protection des services aériens</i>	2012	Retour au travail des salariés d'Air Canada	L'Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale; L'Association des pilotes d'Air Canada

C-6 <i>Loi sur le rétablissement de la livraison du courrier aux Canadiens</i>	2011	Retour au travail des salariés de Postes Canada	Le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes.
C-5 <i>Loi prévoyant la reprise et le maintien des services aériens</i>	2011 – Projet de loi abandonné suite à une entente	Retour au travail des salariés d’Air Canada	Le Syndicat national de l’automobile, de l’aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA — Canada), section 2002
C-61 <i>Loi de 2009 sur le maintien des services ferroviaires</i>	2009 – Projet de loi abandonné suite à une entente	Retour au travail des salariés de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada	La Conférence ferroviaire de Teamsters Canada ou tout autre syndicat accrédité par le Conseil canadien des relations industrielles pour représenter les salariés
C-46 <i>Loi de 2007 sur le maintien des services ferroviaires</i>	2007	Retour au travail des salariés de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada	Les Travailleurs unis des transports ou tout autre syndicat accrédité par le Conseil canadien des relations industrielles pour représenter les salariés
Lois du travail			
C-59 <i>Loi no 1 sur le plan d'action économique de 2015</i>	2015	Modification des conditions d’emploi (congés de maladie)	Les syndicats du secteur public fédéral
C-377 <i>Loi modifiant la Loi de l’impôt sur le revenu (exigences applicables aux organisations ouvrières)</i>	2015	Dévoilement des états financiers	Tous les syndicats du Canada
C-525 <i>Loi sur le droit de vote des employés</i>	2014	Restriction dans le processus d’accréditation d’un syndicat	Les syndicats du secteur public fédéral ainsi que les syndicats des entreprises privées de juridiction fédérale
C-4	2013	Restriction du droit de grève	Les syndicats du secteur public fédéral

<i>Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013</i>			
C-60 <i>Loi no 1 sur le plan d'action économique de 2013</i>	2013	Restriction sur la portée des négociations	Les syndicats du secteur public fédéral
C-10 <i>Loi d'exécution du budget de 2009</i>	2009	Restriction et suspension des négociations	Les syndicats du secteur public fédéral

Comme l'indique le tableau précédent, le gouvernement Harper a passé ou a tenté de passer plusieurs lois fragilisant le pouvoir syndical dans plusieurs secteurs, dont le secteur public fédéral.

D'abord, en 2009, le gouvernement a adopté, à une vitesse controversée selon les syndicats, le projet de loi C-10, la *Loi d'exécution du budget de 2009*, avec un budget qui devait stimuler l'économie canadienne faisant alors face à une crise économique mondiale. En effet, les syndicats ont reproché au gouvernement non seulement le contenu de la loi qu'ils ont jugé illégale et qui était un obstacle considérable à la négociation collective, mais aussi la rapidité du gouvernement à l'adopter. Entre autres, la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*, composante de C-10, a fait en sorte qu'il sera plus difficile pour les femmes de réclamer l'équité salariale puisqu'elles devront maintenant se représenter seules devant la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP) et que l'expression « équité salariale » a été remplacée par « rémunération équitable » et est ainsi devenue un enjeu de la négociation collective. Une autre composante de C-10, la *Loi sur le contrôle des*

dépenses, a limité les augmentations des taux de rémunération et a été rétroactive jusqu'en 2006 pour les conventions collectives qui ont été signées après le 8 décembre 2008 (Alliance de la Fonction publique du Canada, 2009; Institut professionnel de la fonction publique du Canada, 2009).

Ensuite, le projet de loi C-60, qui a reçu la sanction royale sous le nom de *Loi no 1 sur le plan d'action économique de 2013*, le 26 juin 2013, a autorisé le gouvernement à s'ingérer dans les négociations de sociétés d'État comme Radio-Canada et Postes Canada et a porté atteinte, selon les syndicats, au droit à la libre négociation collective tout en nuisant aux bonnes relations entre les employeurs et leurs salariés. Le Syndicat canadien de la fonction publique (Service de la recherche du SCFP) a fortement dénoncé ce projet de loi en s'unissant à une coalition composée d'universitaires, de chefs syndicaux et d'autres professionnels dans la rédaction d'une lettre qui a dénoncé les atteintes aux libertés fondamentales (Syndicat canadien de la fonction publique, 2013).

Le projet de loi C-4 adopté en décembre 2013 sous le nom de la *Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013* a également soulevé la résistance des syndicats du secteur public fédéral qui y ont vu une manœuvre gouvernementale pour les affaiblir avec des modifications à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Certaines dispositions de cette loi ont donné le droit exclusif à l'employeur (le gouvernement) de déterminer les postes qui seront considérés comme des services essentiels après 60 jours de consultation avec l'agent négociateur, ont retiré le recours à l'arbitrage comme mode de

règlement des différends entre l'employeur et l'agent négociateur à la demande de ce dernier sauf sous certaines conditions, ont changé les facteurs auxquels le conseil d'arbitres doit référer pour trancher un différend et ont diminué l'accès au processus de grief et d'arbitrage dans le cas d'un grief. Par exemple, le salarié doit impérativement avoir l'autorisation de son syndicat pour contester par grief une mesure disciplinaire ou un congédiement, l'employeur a le droit de mettre fin à une procédure de grief individuel engagée à tout palier s'il juge que le grief est frivole, futile, vexatoire ou entaché de mauvaise foi et les griefs de principe ne sont maintenant possibles que pour faire exécuter une obligation; autrement, les syndicats devront faire plusieurs griefs individuels. Selon Barrett (2013), plusieurs articles seraient contestables en vertu de la *Charte canadienne des droits et libertés*.

Le projet de loi C-525, *Loi sur le droit de vote des employés*, a reçu la sanction royale le 16 décembre 2014 et a émané du député conservateur Blaine Calkins. Cette loi a modifié le *Code canadien du travail*, la *Loi sur les relations de travail au Parlement* et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. La *Loi sur le droit de vote des employés* contient des dispositions comme la tenue d'un vote à scrutin secret obligatoire pour l'accréditation d'un syndicat et la possibilité d'effectuer une demande de révocation de l'accréditation du syndicat si 40 % des salariés le demandent par écrit. Le mémoire, qui a été rédigé par l'Union des associations des professeurs des universités de l'Ontario, énumère les raisons pour lesquelles l'Union a dénoncé ce projet de loi (Ontario Confederation of University Faculty Associations, 2014). Selon celle-ci, la tenue d'un vote à scrutin secret ne maintiendrait pas privé le choix du travailleur puisque cette méthode donnerait l'occasion à

l'employeur ou au syndicat, qui seront présents le jour du vote pour observer les travailleurs se présenter à l'urne, d'avoir accès à certains détails comme pouvoir déterminer qui a voté ou non et combien sont en faveur de l'accréditation ou non. Cette méthode peut être problématique dans les petites unités de négociation où la spéculation serait inévitable et où il y aurait crainte de représailles. De plus, même si certains auteurs perçoivent cela comme un mythe, d'autres auteurs ont noté que cela ouvrirait la porte à certains employeurs qui pourraient être tentés d'interférer dans le processus d'accréditation en utilisant des pratiques déloyales de travail (Getman, 2010). Enfin, avec le projet de loi C-525, le processus de révocation d'accréditation change et exige qu'une majorité des salariés de l'unité vote pour garder la représentation syndicale après qu'il ait été démontré que 45% des salariés veulent révoquer leur syndicat alors qu'auparavant, il devait y avoir une majorité des salariés en faveur de la révocation avant que le vote pour le processus s'enclenche. Par conséquent, si les salariés décident de ne pas voter, la révocation aura lieu puisque la majorité n'aura pas voté pour maintenir l'accréditation.

Catherine Ebbs, la présidente de la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique, a soulevé, lors de son témoignage devant le Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles le 12 décembre 2014, qu'un alinéa manquait dans le projet de loi et que sans cet alinéa, la Commission n'aurait plus de pouvoir réglementaire afin de répondre aux demandes d'accréditation. Il s'en est suivi un débat entre les sénateurs quant à la correction à apporter (*Témoignages C-525*, 2014). Malgré tout, le

projet de loi a été adopté sans amendement, mais avec observations afin que les tribunaux puissent le corriger¹¹.

Le projet de loi C-377, *Loi modifiant la Loi de l'impôt sur le revenu (exigences applicables aux organisations ouvrières)*, a été réintroduit par la Chambre des communes en octobre 2013 à la suite de l'ouverture de la nouvelle session et a reçu la sanction royale en juin 2015. Les organisations ouvrières doivent remettre à l'Agence du revenu du Canada un document avec des détails financiers dont la ventilation intégrale des dépenses de l'organisation et des élus syndicaux ainsi que le pourcentage de temps que ces élus permanents attribuent à des activités politiques (Collombat, 2014), ce qui est vu comme inconstitutionnel par les syndicats (Congrès du travail du Canada, 2013; Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, 2013) à cause de l'ingérence apparente du fédéral dans une juridiction provinciale et par l'atteinte à la vie privée (Syndicat canadien de la fonction publique, 2012).

Ce projet de loi, qui a été proposé par le député conservateur Russ Hiebert et non directement par le gouvernement, atteint tous les syndicats, nonobstant leur juridiction, par le biais de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. De plus, on y dénote des ressemblances avec le *Right-to-Work* américain qui est défini comme étant « la limitation, par voie législative, de

¹¹ Afin de procéder à la modification de l'article qui contient l'erreur, le Sénat aurait eu à retourner le projet de loi C-525 à la Chambre des communes, où le processus de modification peut être long puisque c'est un projet de loi émanant d'un député et non du gouvernement. C'était donc une possibilité que le projet de loi ne voit jamais le jour avant les élections prévues pour octobre 2015, où il aurait finalement été abandonné au feuillement. C'est pour cette raison qu'il a été adopté malgré les erreurs et que la correction sera laissée aux tribunaux.

la capacité des organisations syndicales à collecter de façon automatique les cotisations des travailleurs qu'elles représentent » (Collombat, 2014, p. 19). Collombat fait le rapprochement entre C-377 et le *Right-to-Work* américain en avançant que ce projet instaure l'idée que les activités d'un syndicat se divisent en deux parties, soit les négociations et les activités politiques, ce qui ouvre la porte à la fragmentation des cotisations, qui éroderait le pouvoir d'action politique des syndicats.

Le président du Congrès du travail du Canada (CTC), Ken Georgetti a dénoncé ce projet de loi en indiquant qu'il s'agit « [...] au mieux une mauvaise politique publique et au pire une manœuvre d'intimidation politique [et qu'il] est discriminatoire envers les syndicats, [et] constitue une atteinte à la vie privée des Canadiennes et Canadiens » (Congrès du travail du Canada, 2013).

Par la suite, les premières lectures du projet de loi C-59, *Loi no 1 sur le plan d'action économique de 2015*, ont eu lieu au Parlement en mai 2015 et il a reçu la sanction royale en juin 2015. Cette loi, dont l'adoption a pris moins de deux mois, donne le droit au Conseil du Trésor, selon son article 9¹², d' « établir les conditions d'emploi des fonctionnaires faisant partie d'une unité de négociation donnée en ce qui touche les congés de maladie et les modifier ». Une fois de plus, il s'agit d'une loi qui a été fortement dénoncée par les syndicats qui ont accusé le gouvernement d'interférer avec le droit à la négociation collective. Les

¹² *Loi no 1 sur le plan d'action économique de 2015*, 2015, ch. 36.

syndicats ont utilisé comme argument les rapports présentés par le directeur parlementaire du budget (DPB) qui ont démontré que les chiffres présentés par le gouvernement manipulaient les faits. Par exemple, le gouvernement conservateur a mentionné que les fonctionnaires ont en moyenne pris 18,26 jours de congé de maladie. Or, ce chiffre inclut les congés non payés et la moyenne réelle est donc de 11,52 jours pour 2011-2012 (Barkel, 2014a). Dans un second rapport du DPB sur le sujet, il est indiqué que les congés de maladie des fonctionnaires n'ont que peu d'impact sur les dépenses du gouvernement (Barkel, 2014b).

La politique du gouvernement Harper en matière de relations du travail est identifiée comme une politique brutale au plan social par Warskett : « [...] *the measures are significant and varied, coming in the form of layoffs; cuts to programs; privatization and contracting out; concession bargaining; denial of the right to strike; and pension changes [...]* » (2013; p. 126).

Le 19 octobre 2015, la population canadienne a élu un gouvernement majoritaire libéral avec Justin Trudeau comme premier ministre. Dans les premiers mois de son arrivée au pouvoir, son équipe a présenté un projet de loi pour renverser C-377 et C-525. Il s'agit du projet de loi C-4, *Loi modifiant le Code canadien du travail, la Loi sur les relations de travail au Parlement, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi de l'impôt sur le revenu*, qui a été étudié par le Comité permanent des ressources humaines, du développement des compétences, du développement social et de la condition des personnes

handicapées et qui a présenté son rapport sans amendement à la Chambre des communes le 12 mai 2016. Il a reçu la sanction royale en juin 2017.

Comme Rosenfeld l'indique, les transformations fortement inspirées du néolibéralisme ont changé la face de l'emploi au Canada avec une augmentation de la précarité professionnelle. Cela a eu pour effet d'amplifier la division au sein de la classe ouvrière, laissant place à une concurrence accrue entre travailleurs, à des syndicats impuissants devant les actions austères du gouvernement et, par conséquent, à un rapport de force plus favorable aux directions d'entreprises. Il souligne que le gouvernement fédéral continue de réduire les avantages sociaux de ses employés et de privatiser les services publics : « De manière générale, dans le secteur public, les syndicats à quelques exceptions près n'ont pu résister à l'offensive pour démanteler et privatiser les services publics. » (Rosenfeld, 2013, p. 149).

1.3 Bilan et propositions de renouvellement des stratégies syndicales dans le secteur public

Pour faire suite à l'historique et aux politiques publiques en matière de relations du travail, nous allons maintenant aborder les stratégies que les syndicats ont utilisées au cours des dernières années pour faire face aux actions du gouvernement conservateur. Les syndicats tentent maintenant de protéger ce qui ne leur a pas encore été enlevé par les changements aux lois du travail et suivent de près les actions des syndicats du secteur automobile puisqu'en raison de leur étendue et leur puissance, ces derniers déterminent habituellement les normes de référence pour la négociation collective. Or, le principal syndicat de ce secteur, le syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA), a subi de multiples revers. Ceux-ci ont

confirmé la perte de pouvoir des syndicats devant des employeurs qui n'hésitent pas à fermer leurs établissements pour déménager la production dans d'autres pays et devant un État qui n'hésite pas à appliquer des lois spéciales afin de forcer le retour au travail des salariés et à restreindre les droits des travailleurs sous prétexte que leurs actions collectives nuisent à l'économie (TCA, 2012).

Quoique ce ne soit pas un cas dans le secteur public fédéral, l'exemple qui suit illustre bien la difficulté du syndicalisme canadien à résister aux attaques du gouvernement. Rosenfeld note que les TCA ont dû accepter de nombreux compromis lors de négociations, entre autres un ajustement des « coûts de la main-d'œuvre à ceux en vigueur dans les usines de montage délocalisées et non syndiquées » (Rosenfeld, 2013, p. 146) et ils ont eu à faire face à des lock-out et des fermetures d'usines. Ces exemples indiquent que les TCA n'ont pas été de taille pour affronter les pratiques des employeurs.

Après avoir constaté les difficultés des syndicats dans le secteur public fédéral à contrer un gouvernement pratiquant une politique d'austérité, certains auteurs ont suggéré quelques solutions pour développer le pouvoir syndical; il s'agit principalement de la création de coalitions, que ce soit au niveau politique, syndical ou communautaire de même que la mobilisation efficace des membres.

Dans leur récapitulation des liens entre les partis politiques et les syndicats du secteur public fédéral, Savage et Smith (2013) font état de la division des troupes syndicales dans leurs appuis politiques. Alors que les syndicats ont longtemps jonglé entre la neutralité

politique ou le soutien à un parti, les auteurs affirment qu'une neutralité est à éviter, mais qu'il ne faut pas tout miser sur les relations politiques. En effet, ils suggèrent que « *the state itself remains a capitalist state, whether it is managed by social democrats or not. [...] That said, public sector workers must recognize that support for nominally pro-unions parties can only offer short-term solutions [...]* » (p. 54-55). Les syndicats doivent donc poursuivre leurs stratégies de mobilisations et de coalitions afin de parvenir à la protection des droits acquis lors des confrontations précédentes. Les auteurs soutiennent que les syndicats doivent prendre conscience qu'appuyer un parti politique qui serait élu ne ferait qu'ouvrir une porte pour le changement social désiré, ce qui apportera de nouveaux défis pour les salariés et leurs syndicats lorsqu'ils devront rappeler ce mandat au parti élu. Les auteurs terminent en signalant que rien de tout cela ne remplacera l'incontestable valeur de la mobilisation des membres et de la création de coalitions avec des mouvements sociaux afin de remettre en question le gouvernement en place et continuer de réclamer une société plus égalitaire.

En parallèle, Rosenfield (2013) écrit que les syndicats commencent à s'impliquer davantage et agir afin de s'unir et démontrer une présence au-delà de leur syndicat local. Il donne comme exemple certains syndicats qui ont mené une réflexion sur leur secteur d'activité, comme les TCA qui ont publié un document contenant des analyses et des propositions afin de relancer l'industrie automobile. Parmi celles-ci figure l'intervention du gouvernement dans la création d'une politique nationale de l'automobile, la négociation d'engagements concernant la présence manufacturière au Canada, un programme d'investissement transparent ainsi que la réduction du taux de change canadien (TCA, 2012).

De plus, les TCA ont fusionné avec le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) le 31 août 2013 pour former Unifor et ainsi devenir le plus important syndicat du secteur privé canadien, et ce, afin d'augmenter leur rapport de force et de relever les défis, comme la diminution de la présence syndicale dans le secteur privé, l'inégalité entre les revenus qui se creuse et l'augmentation de la précarité en emploi (Unifor, 2013).

Rosenfeld souligne aussi l'existence de nouveaux mouvements de solidarité créés non seulement par la fusion intersyndicale mentionnée précédemment, mais aussi des syndicats qui s'unissent à des mouvements communautaires. Quoique limitées à des relations ou à du soutien financier sans implication de nature plus profonde dans les mouvements communautaires, selon lui, ces actions manifestent les prémices d'une nouvelle forme de syndicalisme axée sur les mouvements sociaux. L'auteur énumère quelques trajectoires à suivre qui aideraient à la revitalisation du syndicalisme, lesquelles se résument à s'unir au-delà des secteurs d'activités, à la réaffirmation de l'indépendance des syndicats devant l'employeur, à l'utilisation des campagnes de masse, à une meilleure utilisation des revendications politiques (diminuer l'importance du besoin d'exportation et d'accumulation) et à sensibiliser les salariés et la population.

Il ajoute que les travailleurs doivent continuer de défendre leur milieu de travail afin de parvenir à un secteur public plus solide dans lequel le capitalisme néolibéral n'aura plus sa place actuelle et que les syndicats gagneraient à démontrer une ouverture aux salariés non syndiqués. Il écrit, au sujet des syndicats : « Ils doivent devenir des défenseurs de l'ensemble

de la classe ouvrière, non seulement des travailleurs et des travailleuses de leur secteur particulier » (p. 151).

Pour sa part, Ross (2013) explique que le secteur public a comme particularité, comparativement au secteur privé, son lien étroit avec les contribuables et sa dépendance à l'égard de la gestion des finances du gouvernement. Il y a donc nécessité pour les syndicats de créer des alliances qui représentent une variété d'intérêts qui ne sont pas que de nature économique, de se battre pour des intérêts communs avec ceux de la communauté et d'avoir l'appui de la population lors de moyens de pression afin d'éviter son mécontentement. Panitch et Swartz (2013), de même que Camfield (2013), proposent le renouvellement syndical au-delà du syndicalisme d'affaires ou du syndicalisme social¹³, avec le syndicalisme de mouvement social¹⁴ qui aurait, selon eux, plus de potentiel. Ils indiquent que la démocratie est au cœur de la force que peut avoir cette forme de syndicalisme, qui unit les membres des syndicats et les organismes qui militent pour un changement social.

Un des problèmes actuels du syndicalisme serait sa structuration. Selon Warskett (2013),

The kind of structure unions put in place is itself a strategic choice resulting from earlier conflicts and struggles. This choice limits or expands the possibility of developing strategies

¹³ Selon Ross (2013), le syndicalisme social ne considère pas que les intérêts économiques des travailleurs et cherche à s'accomplir au-delà des négociations de conventions collectives, en préservant un rôle dans la société. Le syndicalisme social canadien a été présent dans les luttes pour les réformes des lois sur la santé et sécurité au travail, sur l'équité salariale et pour l'amélioration des avantages sociaux.

¹⁴ Selon Camfield (2013), le syndicalisme de mouvement social implique le militantisme et la solidarité au sein des syndicats, entre eux et avec des organismes de justice sociale. Le STTP tend vers cette forme de syndicalisme tout comme certains militants du SCFP.

that build the capacity of unions to develop solidarity within their ranks, across the labour movement and with other social movements. (p. 127)

Ainsi, dès sa création, les organisations syndicales font des choix stratégiques en commençant par la constitution de leur structure, laquelle aura des conséquences sur la façon dont les luttes seront menées, sur les moyens de résistance utilisés et sur le développement d'une cohésion interne et externe. La solidarité devra être solide non seulement entre les membres d'un syndicat, mais également avec le bassin syndical canadien et d'autres organismes qui pourraient faire des coalitions avec leur syndicat.

Les lignes suivantes résument les stratégies utilisées par l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et par le STTP, décrites par Warskett (2013), qui a analysé les actions entreprises par les syndicats relativement à leur structure et aux politiques d'austérité du gouvernement fédéral canadien.

C'est lors de la grève du STTP de 1965 que se révéla la déficience d'une structure trop lourde qui ne favorisait pas la mobilisation des membres et qui signala le manque de structures régionales. Au congrès de 1971, les structures se sont précisées aux niveaux local, régional et national avec des responsabilités s'orientant vers la promotion de la mobilisation au sein des membres ayant pour objectif de réduire les séparations entre les groupes à l'intérieur du syndicat. Dès l'établissement des mesures d'austérité par le gouvernement fédéral, dans les années 1970, le STTP s'est construit une vigoureuse réputation de syndicat activiste avec ses grèves, dont la grève de 1978. Lors de celle-ci, l'emprisonnement de leur président Jean-Claude Parrot a rallié à leur cause les autres syndicats considérant cela comme

une injustice. La grève de 1981 s'est soldée par l'obtention du congé de maternité payé. Malgré l'intensité de leurs grèves, les troupes durent maintes fois retourner au travail après des interventions législatives du gouvernement. Nonobstant ces fins abruptes, le syndicat a tout de même démontré que l'union des membres, entre eux et avec d'autres syndicats, pouvait avoir un impact et constituer une source de pouvoir notable.

À de multiples reprises, ce même syndicat a gonflé ses rangs en intégrant d'autres membres, comme ceux de l'Union des facteurs du Canada en 1989 et les factrices et facteurs ruraux et suburbains en 2002, ce qui lui accorda une plus grande influence lors de ses grèves. En plus de travailler à l'établissement d'un syndicat principal au sein de Postes Canada, le STTP a également créé des liens avec des groupes communautaires qui ont mené à la signature de pactes promettant la livraison de chèques s'il y avait grève. Néanmoins, souligne Warskett, les dernières années furent difficiles pour les membres qui semblent aujourd'hui déplorer le manque de militantisme syndical.

Contrairement au STTP qui a érigé sa structure sur des fondations de militantisme, l'AFPC se voulait plutôt comme un moyen de communication pour ses membres. Munie d'une structure complexe découlant de la fusion entre une fédération et une association qui était déséquilibrée par la présence de leaders trop éloignés des membres, l'AFPC a réalisé que cela restreignait l'organisation de grèves d'envergures efficaces car la solidarité traversait difficilement les milieux de travail. Les grandes divisions au sein de ce syndicat, visibles par la multitude des différents groupes professionnels, sont à la base même de sa structure. Or,

lorsque le groupe des commis a tenté de se réunir pour une grève, la structure basée sur les différents Éléments¹⁵ s'est révélée inutile et les membres activistes de l'AFPC ont répondu en exigeant des remaniements à l'interne.

À la suite du gain du STTP sur le congé de maternité payé en 1981 et après une grève de 42 jours, certains membres de l'AFPC ont fait pression afin que soient utilisées les grèves plutôt que l'arbitrage. Le syndicat a donc utilisé comme stratégie, en 1985, la coordination entre sept tables de négociation qui se sont déroulées au même moment, chacune ayant la possibilité de déclencher une grève. Cependant, les négociations ont été plus ardues puisqu'elles se sont déroulées sous la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, lois plus inflexibles que le *Code canadien du travail*, sous lequel avait négocié le STTP en 1981. Après quelques années, l'AFPC a remanié sa structure de négociation et c'est ainsi que sa grève de 1991 a réuni ses 110 000 membres, n'occupant pas des postes désignés, parmi ses sept groupes de négociation. Malgré le passage d'une loi forçant le retour au travail, le syndicat a prouvé qu'il pouvait mobiliser ses membres.

En 1997, le congrès de l'AFPC s'est conclu par la création de structures régionales afin de diminuer le pouvoir des Éléments et d'augmenter la solidarité entre les membres.

¹⁵ La structure de l'AFPC est basée sur la section locale, laquelle peut parfois faire partie de ce qu'ils appellent un Éléments. Un Éléments regroupe tous les membres d'un même ministère ou d'une même agence (Alliance de la Fonction publique du Canada, 2013)

Warskett souligne que lors de l'assemblée générale du syndicat, en avril 2012, les membres ont mis à l'ordre du jour comme premier sujet de discussion la critique des structures plutôt que les stratégies pouvant combattre le régime d'austérité en place comme la mobilisation des membres ou des actions militantes.

Warskett termine en notant qu'aujourd'hui, toute grève serait interrompue presque aussitôt par une loi de retour au travail. Elle suggère, comme plusieurs autres auteurs, que les syndicats du secteur public fédéral combattent le néolibéralisme par la solidarité au sein d'alliances entre les syndicats et d'autres mouvements sociaux.

Getman (2010) propose une autre stratégie syndicale, connue sous le nom de la « *comprehensive campaign* », qui requiert un investissement de temps et d'argent afin d'effectuer des recherches sur une entreprise dans le but de trouver où elle est vulnérable. Selon Getman, il s'agit de trouver où elle enfreint la loi ou les normes du travail et exploiter ses faiblesses pour l'obtention de gains tout en ayant des partenaires pour les soutenir, comme d'autres syndicats, des politiciens ou des groupes sociaux. L'auteur mentionne également que cette stratégie peut mener à trouver des compagnies qui font des affaires avec l'entreprise visée et les cibler dans les actions syndicales. Cette stratégie a été utilisée, entre autres, par Hotel Employees & Restaurant Employees International Union (HERE) aux États-Unis.

1.4 Conclusion

L'histoire des relations du travail dans le secteur public fédéral montre que les salariés fédéraux ont dû attendre plusieurs années avant que la législature canadienne ne leur accorde des droits collectifs similaires à ceux de leurs collègues du privé. Le mouvement syndical fédéral s'est forgé une place en utilisant comme levier le contexte de la Seconde Guerre mondiale et sa capacité à mobiliser ses membres. Les gouvernements qui se sont succédé après la crise des années 1970 ont répondu aux syndicats non seulement en effectuant des coupes budgétaires, mais particulièrement en imposant des législations forçant le retour au travail de travailleurs utilisant leur droit de grève, ce qui est devenu la norme dans les politiques publiques du gouvernement conservateur Harper durant ses deux mandats de 2006 à 2015.

Avec cette nouvelle ère d'austérité, les syndicats n'ont d'autres choix que de trouver des stratégies afin de protéger leurs membres, et de façon plus large, la population. Une de ces stratégies invite les syndicats canadiens à se réorganiser, que ce soit par une transformation interne de leur structure ou par des fusions de syndicats, afin d'augmenter leur puissance. La seconde pousse les syndicats vers l'expansion de leurs actions politiques, de leurs relations avec les mouvements sociaux et avec la société. C'est cette stratégie qui nous intéresse, donc nous allons nous questionner sur la place qu'occupent les stratégies de coalition parmi les stratégies du STTP.

Dans un premier temps, nous nous intéressons aux pratiques et stratégies qui ont été explorées par le STTP afin de répondre à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant le mandat du gouvernement conservateur, soit de 2006 à 2015 et jusqu'à la signature de leur dernière convention collective en 2016. Nous poursuivrons avec la place qu'occupent les stratégies de coalitions parmi ces stratégies et la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies.

Pour faire suite à cette problématique sur le syndicalisme dans le secteur public fédéral canadien, dans les prochaines pages, nous présenterons les principales théories classiques et contemporaines du syndicalisme. Nous pourrions ensuite établir les choix d'outils théoriques pour notre étude.

CHAPITRE 2 : LES THÉORIES DU SYNDICALISME

« Thus, unions are an economic necessity since individuals cannot successfully oppose owners. »
(Holt, 2007, p. 102).

Le regroupement des ouvriers pour tenter d'améliorer leurs conditions de travail, de les négocier collectivement et d'influencer les politiques publiques n'est pas un phénomène nouveau. De multiples études ont été réalisées sur le sujet depuis le début du capitalisme et du salariat afin de comprendre les actions des travailleurs, des employeurs et des gouvernements. Certaines théories développées sur le sujet sont devenues classiques et, plus récemment, des chercheurs ont systématisé des pratiques syndicales et ont diffusé leurs analyses.

Plusieurs auteurs ont tenté de théoriser le phénomène du syndicalisme et ont influencé les différents courants au sein des mouvements syndicaux, lesquels ont aussi été influencés par les conjonctures économiques et les systèmes politiques. Les théories classiques conviennent à la réalité sociale des années 1800-1960, mais la mondialisation économique a fondamentalement changé le visage du syndicalisme. Ces transformations ont donné lieu à l'émergence de nouvelles théories du syndicalisme dès les années 1960 (Belem, Champion, Gendron, & Turcotte, 2006).

Audet et Larouche (1988) ont construit un axe qui permet de classer les théories selon le paradigme du conflit ou le paradigme de l'ordre dans les périodes classique et contemporaine.

Les auteurs écrivent que les nouveaux développements ajoutent des facteurs autres que la négociation des conventions collectives dans les plus récentes théories qui « tiennent également compte du marché du travail, de la gestion des ressources humaines, de l'intervention gouvernementale, du lobbying, etc. » (p. 18). De plus, des notions telles que la rentabilité, les performances des travailleurs et l'absentéisme ajoutent un aspect quantitatif aux nouvelles études.

Audet et Larouche s'inspirent des travaux de Burrell et Morgan pour catégoriser différentes théories en relations industrielles dont l'axe qui a trait au postulat relatif de la nature de la société, celui du changement radical versus la régulation. Le paradigme fonctionnaliste, fondé sur ce postulat de la régulation, constitue le paradigme majeur des relations industrielles.

Dans les pages suivantes, nous allons résumer les théories classiques en premier lieu. Puis, nous aborderons les théories contemporaines du syndicalisme.

2.1 Les théories classiques

Le premier courant des théories classiques du syndicalisme se situe entre la fin du 19^e siècle et 1960 et a été influencé par la montée du capitalisme et les deux guerres mondiales. Ces théories sont importantes pour la compréhension du syndicalisme. Nous ferons un survol de quelques grands théoriciens du syndicalisme, soit Marx, Lénine, Sidney et Beatrice Webb,

Robert Hoxie et Selig Perlman, puis nous aborderons l'influence qu'a eue le courant moraliste catholique sur le syndicalisme.

2.1.1 Théories marxistes

Nous aborderons d'abord dans les lignes suivantes le travail de Marx sur le capitalisme, la classe ouvrière et les prolétaires, l'exploitation des prolétaires dans le capitalisme et les associations ouvrières. Nous résumerons ensuite le travail de Lénine.

2.1.1.1 Marx

Le capitalisme

Le développement du capitalisme repose sur une marchandisation de la force de travail qui est à l'origine d'un affrontement entre les classes et c'est cette même force de travail qui est « l'objet permanent de la lutte qui oppose le travail au capital, et même l'ensemble de la société aux conditions de la domination de classe qui la régissent » (Kouvelakis, 2003, p. 7). Selon Marx, le capital exploite les différences entre les classes et retire toute part des ouvriers du contrôle économique et du pouvoir politique, qui sont manipulés exclusivement par un petit groupe de capitalistes au sein d'une lutte qui est inévitable (Marx, 1866).

La classe ouvrière et les prolétaires

Marx défend ardemment la classe ouvrière en prétendant que l'ouvrier est utilisé comme une marchandise et constitue un appendice de la machine (Barbash, 1991). Selon Marx, une

classe est un groupe uni qui exprime ses intérêts économiques dans une forme politique et qui se définit par la division sociale du travail et la similitude de l'emploi occupé ainsi qu'un mode de vie et des rapports de production en commun (Andrew, 1975). La définition des classes sociales se fait, entre autres, selon la place qu'elles occupent dans les rapports de production, lesquels établissent non seulement la hiérarchie dans la société, mais aussi comment sera effectuée la distribution des gains (Milios & Economakis, 2011).

Pour Marx, les prolétaires se situent entre les esclaves et les propriétaires puisqu'ils n'ont jamais atteint leur indépendance (Marx, 1846). Les intérêts des prolétaires diffèrent de ceux de la bourgeoisie, d'où le conflit des classes qui a comme but l'acquisition du pouvoir pour le contrôle des moyens de production (Andrew, 1975). Or, le prolétariat a tenté de reprendre ce pouvoir par des grèves, mais il a dû se résoudre à retourner au travail afin d'éviter la famine ou même de perdre un emploi où la compétition entre les travailleurs était plus féroce que la lutte pour obtenir une sécurité du travail (Harding, 1998).

L'exploitation des prolétaires dans le capitalisme

Présumant que la lutte des classes sociales et leur séparation sont l'aboutissement du capitalisme, Marx souligne l'inégalité entre le prolétariat et les propriétaires dans une économie capitaliste qui exploite la masse de travailleurs afin de laisser le petit groupe de bourgeois s'enrichir en protégeant la propriété privée (Abbott, 2006; Fossaert, 1961). Le capitalisme a transformé la force de travail de l'ouvrier en marchandise (Milios & Economakis, 2011). L'ouvrier ne vend pas son travail, mais bien sa force de travail et son

utilisation par les capitalistes va au-delà de sa valeur, ce qui crée une plus-value encaissée par ceux-ci (Marx, 1865).

Le propriétaire simplifie le travail ce qui a comme effet l'augmentation de la compétition entre les travailleurs qui sont prêts à vendre leur force de travail à un moindre prix pour garder leur emploi afin de rivaliser non seulement entre eux, mais aussi avec ceux qui n'ont pas d'emploi (Marx, 1847).

Les associations ouvrières

Marx poursuit en disant que les associations ouvrières représentent un moyen d'unir les travailleurs et de renverser la société et ses classes, mais que c'est un pouvoir social inexistant tant qu'il y a concurrence entre les travailleurs. Selon lui, les associations focalisent trop sur les luttes sociales immédiates face au capital. Il considère que le futur de ces associations se fera en tant qu'organiseurs de la classe ouvrière pour son émancipation complète et en se joignant à des mouvements qui abondent dans le même sens (Marx, 1866). Quoique reconnaissant le bon travail des syndicats dans la résistance face au capitalisme, Marx (1865) reproche leur utilisation de leur puissance — le nombre de leurs adhérents — qui pourrait être un levier pour l'affranchissement de la classe ouvrière.

2.1.1.2 Lénine

Historiquement, le syndicalisme révolutionnaire fait son apparition dans les années 1910 en Europe avec la prise de contrôle de moyens de production et le déploiement de

manœuvres, comme le sabotage (Darlington, 2008), pour finalement se faire éclipser par le communisme, fortement inspiré de ce mouvement syndical, lors de la révolution russe d'octobre 1917 (Tosstorff, 2009). Après la prise de pouvoir par les bolchéviques, les syndicats européens sont peu à peu devenus désillusionnés face au désir d'autocratie de Lénine, lequel tentait de placer les syndicats sous le contrôle absolu du parti communiste (Darlington, 2008). Lénine, contrairement à Marx, saute l'étape de la révolte qu'il considère comme étant une représentation de l'indiscipline, pour se rendre directement à la révolution (Viparelli, 2010) afin de soustraire le prolétariat à l'oppression de l'État et de la bourgeoisie (Lew, 2009).

Lénine¹⁶ écrit dans son ouvrage « Que faire? » que l'exposition à la littérature a créé une détonation chez les travailleurs qui ont réalisé à ce moment l'injustice de la pauvreté dans laquelle ils vivaient et que la démocratie sociale, en tant que régime, était la solution (1902). La population devait être soumise à une éducation politique et agir rapidement tout en créant de l'agitation. Selon Lénine, les gens doivent développer une conscience de classe (« *trade union consciousness* »), particulièrement les leaders. Lors de l'éveil des ouvriers dans les années 1890, ces derniers ont commencé le développement de leur conscience de classe et ont fait des grèves pour démontrer leur mécontentement. Lénine décrit ces actions comme

¹⁶ Le surnom de l'auteur dans les textes consultés en anglais est Lenin. Or, pour les besoins de ce texte qui est en français, nous avons choisi d'utiliser la version française du surnom, soit Lénine.

des « mouvements spontanés » car les ouvriers n'avaient pas ce qu'il fallait pour avoir une conscience révolutionnaire, se limitant à une conscience trade-unioniste.

Pour Lénine, cette conscience de classe devait arriver par l'entremise du parti communiste. Dans son livre traduit en français (Lénine, 1965), nous retrouvons cette citation qui traduit sa pensée: « la conscience politique de classe ne peut être apportée à l'ouvrier que de l'extérieur, c'est-à-dire de l'extérieur de la lutte économique, de l'extérieur de la sphère des rapports entre ouvriers et patrons » (p. 431). Le parti est le levier nécessaire pour une révolution sociale où l'élite intellectuelle a comme tâche de faire jaillir la conscience révolutionnaire pour aider la classe ouvrière (Paquet, Tremblay, & Gosselin, 2004). Lénine explique ainsi la conscience de classe qu'il juge insuffisante : « *the conviction that it is necessary to combine in unions, fight the employers, and strive to compel the government to pass necessary labour legislation* » (Lénine, 1902)¹⁷.

Plusieurs années plus tard, dans son ouvrage « La Maladie infantile du communisme » (le « gauchisme »), Lénine écrit que la dictature du prolétariat est nécessaire afin de renverser l'ennemi ultime, la bourgeoisie, et cela peut être atteint par le centralisme et par une discipline rigoureuse de la masse ouvrière (1920a). Il soutient que son succès est, entre autres, dû à son étroite relation avec les syndicats qui font exécuter toutes les directives du Parti communiste par la masse ouvrière. Lénine percevait les syndicats comme étant une école du

¹⁷ Chapitre 2, paragraphe A, 2e paragraphe

communisme et un lien entre les précurseurs du communisme et la masse, mais aussi comme un réservoir du pouvoir d'État (1920b). Ils constituent une création du capitalisme et doivent être présents pour la transition au communisme puisqu'ils sont le point de contact avec la masse ouvrière et les mieux placés pour convaincre cette masse de soutenir le parti communiste.

2.1.2 Le paradigme fonctionnaliste

Dans le paradigme fonctionnaliste, les auteurs reconnaissent la théorie de l'objectivisme, la théorie intégrative, l'interactionnisme et la théorie du système social développée par Talcott Parsons (Rocher, 1972), qui inclut la théorie structuro-fonctionnaliste et l'approche systémique.

Le fonctionnalisme regroupe des chercheurs qui étudient des problèmes précis de « moyenne portée » reliés aux relations du travail comme la santé et sécurité du travail ou l'établissement des salaires. Le structuro-fonctionnalisme, dans la théorie du système social, rassemble des auteurs qui expliquent les tâches et les responsabilités des organisations reliées aux relations industrielles comme le mouvement ouvrier, la gérance des entreprises ou le rôle de l'État. Les chercheurs de cette catégorie reconnaissent les conflits entre les acteurs en relations du travail ainsi que la négociation collective comme un outil privilégié dans la résolution de conflits. Sous cette même théorie se retrouve également l'approche systémique, dont Dunlop fut un pionnier, qui intègre les intrants, les extrants et l'environnement permettant de régler les relations du travail. La théorie intégrative inclut le pluralisme

qui, en relations industrielles, admet les conflits découlant d'intérêts divergents des acteurs et la négociation entre les groupes. Enfin, l'interactionnisme qui perçoit l'utilisation de la stratégie comme solution à la résolution de conflits et les directions comme ayant un rôle actif à jouer et non uniquement un rôle défensif.

Dans les prochaines lignes nous examinons les approches théoriques du syndicalisme selon l'approche institutionnaliste des Webb à travers leur théorie de la négociation et l'approche structuro-fonctionnaliste à tendance sociopsychologique de Hoxie et de Perlman.

2.1.2.1 Approche institutionnaliste : les Webb

Les institutionnalistes ont fortement été influencés par les travaux du couple Webb qui sont ancrés dans une perspective économique (Champlin & Knoedler, 2004). Le couple critique Marx qui penserait à tort que la force de travail est ce qui crée la valeur et que le profit gagné par les propriétaires n'est qu'une rente et ainsi ne constitue que l'exploitation des ouvriers. Les Webb pensent qu'il ne faut pas tenir compte uniquement de la productivité dans les gains de travail, mais aussi d'autres aspects économiques tels que d'importantes composantes des revenus découlant de lois protectionnistes contre la concurrence internationale, du monopole d'un marché ainsi que des liens avec les banques (Kaufman, 2013). Ils ont développé une théorie selon laquelle le syndicalisme a comme but le développement des conditions de travail des ouvriers au sein d'une société injuste (M.-J. Gagnon, 1991).

Ils voyaient la négociation collective comme l'affrontement de deux analyses différentes des mêmes tâches de travail d'un groupe de salariés, soit l'analyse soumise par le groupe des salariés et celle soumise par le patron, jusqu'à ce qu'il y ait l'atteinte d'un compromis (Webb & Webb, 1896). Dans un État démocratique, les groupes de salariés qui désirent améliorer leurs conditions de travail et qui, lorsqu'ils se regroupent en syndicat, négocient de meilleures ententes que si l'employeur négociait chaque contrat de travail individuellement, évitent ainsi la compétition entre travailleurs d'une même branche (Barbash, 1991; Webb & Webb, 1896).

Le couple considère que les consommateurs sont au sommet de la pyramide et possèdent un pouvoir sur les prix, ce qui exerce une pression concurrentielle qui s'intensifie au fur et à mesure de la chaîne — en passant par les détaillants, les grossistes, les fabricants et les fournisseurs. Au bas de la pyramide, cette pression concurrentielle lie les mains des ouvriers du dernier échelon qui se retrouvent avec un pouvoir de négociation considérablement diminué, ce qui provoque une augmentation des conflits entre les ouvriers et leur employeur par l'utilisation de grèves ou de violence (Kaufman, 2013). Kaufman explique que les Webb ont observé une diminution de l'effort des travailleurs lorsque ces derniers se sentaient injustement traités. Ils ont aussi affirmé que lorsque la population percevait une injustice, des pressions sociales et politiques s'intensifiaient jusqu'à l'élimination de l'iniquité.

Ils justifient ainsi la nécessité et la légitimité des syndicats par leur impact sur la négociation des salaires et des conditions de travail. Dans leur ouvrage « *Industrial Democracy* », les Webb perçoivent les syndicats comme une nécessité pour contrer

l'autocratie industrielle. En effet, ils écrivent que les syndicats, dont les membres furent pris dans la tourmente non réglementée de la révolution industrielle, régulent les conditions de travail des ouvriers pour leur permettre la plus grande liberté possible et ils forment ainsi leur propre démocratie au sein de l'État afin d'assurer le plein développement de chacun (Webb & Webb, 1897). Selon eux, dans cette démocratie s'expriment non seulement les intérêts du gouvernement et des salariés, mais également ceux de la collectivité que sont les consommateurs.

Finalement, ils prétendent qu'à long terme les syndicats doivent agir moins en agents négociateurs autonomes qu'en occupant un rôle de premier plan pour devenir des partenaires sociaux dans la gestion de leur industrie. Selon les Webb, les syndicats ont un rôle dans l'organisation industrielle, mais agissent aussi en tant qu'agent d'assurance en cas de maladie ou d'accident de travail ainsi qu'en tant qu'experts dans leurs domaines.

2.1.2.2 Approche structuro-fonctionnaliste : Hoxie et Perlman

Paquet et al. affirment que pour cette approche, le syndicalisme serait principalement à la rescousse des ouvriers nécessitant un ajustement sur le plan psychologique, face à la nouvelle ère industrielle qui les perturberait, en protégeant les besoins individuels de ces derniers. Selon Hoxie, les différents besoins psychologiques expliquent les divers types de mouvements syndicaux, chacun appuyant un besoin particulier (Paquet, et al., 2004).

Hoxie divise les syndicats selon leur structure et leurs fonctions. Il en dénombre quatre au niveau structurel : les syndicats de métier, les syndicats professionnels, le syndicalisme industriel et le syndicalisme ouvrier; et quatre selon les fonctions : le syndicalisme d'affaires, le syndicalisme de collaboration, le syndicalisme révolutionnaire et le syndicalisme prédateur (Hoxie, 1914a).

Le syndicalisme d'affaires est un type de syndicalisme parmi les plus traditionnels qui se trouve directement sur les lieux du travail (Mollona, 2009). Hoxie considère que l'ouvrier et l'employeur vivent des réalités trop différentes pour s'entendre et qu'il leur sera improbable de parvenir à une entente mutuelle sur les droits, la morale et la politique économique. L'ouvrier est le produit de son environnement, ce qui fait de lui un être complexe dont la compréhension des choses se limite à son expérience et à sa production qui découle de sa force physique. Par conséquent, l'ouvrier remet en cause les revendications du propriétaire face à la propriété et tend à penser qu'il a également des droits de propriété puisqu'il a participé physiquement à la création du produit et que le partage du profit devrait être fait de façon plus équitable (Hoxie, 1907).

Hoxie décrit les syndicats comme un moyen expérimental, pragmatique et opportuniste créé afin de répondre aux besoins immédiats des travailleurs (Hoxie, 1914b; Rathgen et al., 1914). Il explique que le syndicalisme se développe selon les besoins de ses membres (Hoxie, 1914a). Le syndicalisme est le seul type d'association de travailleurs qui a survécu au cours des années et cela serait dû au fait, selon Hoxie, que l'attention immédiate de ces

organisations se centre sur la résolution de problèmes actuels ainsi qu'à l'omniprésence de leur optimisme pour l'obtention de meilleures conditions de travail (Rathgen et coll., 1914).

Outre le syndicalisme d'affaires, Hoxie (1914a) décrit sommairement trois autres types de syndicalisme ainsi que leurs fonctions respectives. Le syndicalisme de collaboration exprime une conscience sociale un peu plus forte que le syndicalisme d'affaires. Il prône un respect de la loi et incite les ouvriers à une ascension sociale et culturelle. Pour sa part, le syndicalisme révolutionnaire exprime une conscience de classe et cherche à représenter les intérêts de tous les travailleurs. Il se distingue sans aucun doute par son implication politique et ses actions radicales qui peuvent conduire à la violence. Hoxie décrit le quatrième type de syndicalisme, le syndicalisme prédateur, en le divisant en deux sous-types : 1) le premier type de syndicalisme qu'il appelle « *hold-up* » est celui qui laisse paraître que tout va pour le mieux et qu'il est dans le meilleur intérêt de tous, mais il est en fait corrompu, mené par les patrons et il agit dans le secret et la violence; 2) le second est celui de type « *guerilla* » qui n'a pas de principes précis, tout comme le précédent, et qui est tout aussi violent, mais qui agit contre l'employeur et non en coopération avec lui.

En plus d'Hoxie, Perlman a aussi développé une théorie structuro-fonctionnaliste du syndicalisme. Dans son livre « *The theory of the labor movement* », Perlman décrit sa théorie du « *scarcity consciousness* » (1928) et indique qu'une théorie de la psychologie du travailleur est essentielle afin de mieux discerner le mouvement ouvrier. Il identifie deux philosophies économiques, celle des ouvriers qui désirent avoir des conditions de vie

convenables et acceptent que leurs opportunités soient limitées et celle de ceux qui cherchent à en avoir plus, à accumuler les richesses et qui constatent l'existence d'une source inépuisable d'opportunités économiques. Il conçoit l'ouvrier comme étant un être conscient de son incapacité à se prévaloir des possibilités économiques lorsqu'elles se présentent, un être refusant de prendre tout risque et n'ayant pas les compétences intellectuelles nécessaires afin de se sentir confortable dans le milieu des affaires. Alors que l'homme d'affaires possède la confiance pour faire de bonnes négociations par lui-même lorsqu'il en voit l'opportunité, l'ouvrier, qui est un être pessimiste, va se regrouper. C'est en groupe que les décisions des ouvriers seront prises et que la distribution de la juste part de l'opportunité sera faite. Ainsi, la sécurité d'emploi et des conditions de vie demeurent équitables entre les membres du groupe. À l'opposé de l'ouvrier, l'homme d'affaires sera de plus en plus individualiste lors d'une croissance économique et démontrera son caractère impitoyable.

Tremblay (1965), qui a traduit le nom de la théorie de Perlman par « conscience de la rareté des opportunités », la décrit comme étant une apologie anti-marxiste. Il affirme que Perlman n'a pas rédigé une théorie, mais une généralisation rationnelle qui présente un mouvement ouvrier contrôlé par une mentalité syndicale qui n'a pas comme objectif le renversement du capitalisme, mais bien la stabilité de ce système, contrairement à ce que Marx et Lénine prônaient. Tremblay démontre que, selon Perlman, les ouvriers forment des syndicats, stables et responsables, dans le but de protéger leur principal et seul intérêt, soit leur travail et ses aspects matériels et pratiques. Il s'agit donc d'une théorie qui explique l'action syndicale et comment la mentalité syndicaliste va dominer le mouvement ouvrier

même si le rôle assigné par Lénine aux intellectuels s'y oppose. Tremblay conclut que la conscience de la rareté des opportunités n'explique ni la totalité du phénomène syndical, ni ce qui pousse les travailleurs à se syndiquer et que cette thèse a une portée limitée.

2.2 Les travaux contemporains sur le syndicalisme

Avec les changements économiques et politiques des dernières décennies, les syndicats doivent se réinventer afin de pouvoir contrer les nouvelles mesures instaurées par les gouvernements dont les politiques sociales et économiques sont passées du keynésianisme au néolibéralisme. Ils doivent également tenter de contrer les pratiques de parcellisation du travail et de délocalisation dues à la restructuration des entreprises. Selon Swartz and Warskett (2012), c'est par le renouvellement de la culture de la solidarité au sein des syndicats que cela pourra se réaliser.

Alors que les syndicats se positionnaient généralement uniquement par rapport aux intérêts de leurs membres, certains voient maintenant l'opportunité de les mobiliser à l'extérieur de leurs lieux de travail et se joignent à des mouvements sociaux. Plusieurs travaux portent sur la nécessité que les syndicats dépassent et élargissent leur champ d'action. Ils doivent persévérer pour répondre aux besoins de leurs membres, mais ils ont la possibilité d'aller chercher ceux qui ne sont pas membres et accroître l'offre de services, donc augmenter leur pouvoir. Plusieurs études présentent une critique des actions syndicales des dernières décennies et une remise en question non seulement du rôle des syndicats à l'égard de leurs membres, mais aussi de leur positionnement dans la société.

Nous retrouvons dans les pages qui suivent des renouvellements théoriques, mais également des analyses de chercheurs qui ont systématisé des pratiques syndicales innovatrices. Il s'agit donc principalement de diffusion de cas et d'analyses. Les pratiques innovatrices recensées ne sont pas toujours portées seulement par les syndicats, mais aussi par des organisations non gouvernementales (ONG), des groupes communautaires ou d'autres types d'organisations.

Avec la progression des nouvelles stratégies syndicales, il y a un retour à ce qui faisait la force du syndicat, soit la solidarité et l'implication des membres (Getman, 2010), mais cette fois-ci à un degré plus élevé.

Comme la construction théorique des nouvelles pratiques n'est pas très avancée, nous utilisons les catégorisations mises de l'avant par les auteurs. Nous abordons en premier lieu le courant du syndicalisme de service, ou l'approche du *servicing* (ou syndicalisme d'affaires), puis le paradigme structuraliste radical dans lequel nous reprenons les travaux des auteurs Hyman, Kelly et Tilly. Nous abordons ensuite certains travaux sur les mouvements sociaux et leur apport au syndicalisme. Ils portent sur le syndicalisme social, le syndicalisme de communauté et le syndicalisme de coalition. Nous terminons avec le syndicalisme de mouvement social, lequel nous tentons de dissocier le plus distinctement possible du syndicalisme social.

2.2.1 *Servicing* ou syndicalisme d'affaires

Le syndicalisme social serait l'un des types les plus populaires au Canada, le second étant le syndicalisme d'affaires (Kumar & Murray, 2006). Un renouvellement du syndicalisme d'affaires s'est produit au cours des dernières décennies afin de remédier à la chute des effectifs syndicaux. Selon les théories classiques, le syndicalisme d'affaires va utiliser la négociation de conventions collectives comme principal outil et s'assurera par la suite que les termes de celles-ci soient respectés. Tant qu'il y a respect de l'entente, il n'y aura pas d'intervention.

Ce serait à la suite de l'adoption de la loi américaine Taft-Hartley de 1947 que les syndicats auraient commencé à embaucher des représentants jouant le rôle de parajuriste. Leur habileté à agir collectivement se trouvait en effet grandement affectée par l'adoption de cette loi. Les syndicats se transformaient donc en compagnie d'assurances faisant appliquer les termes négociés et faisant valoir les droits des travailleurs, d'où l'apparition du modèle du « *servicing* » (Durrenberger & Erem, 2012). Ce type de syndicalisme bureaucratique dénué de militantisme reflétait habituellement des relations de travail stables dans les secteurs qui étaient syndiqués depuis longtemps dans les années 1960 et 1970 (Jackson, 2010)¹⁸.

¹⁸ Les évaluations critiques de chercheurs rejoignent celles de certaines organisations syndicales. Par exemple, au Québec, selon la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ), c'est aujourd'hui un type de syndicalisme qui ne fournit qu'un service à ses membres en échange de cotisations; les membres sont donc considérés comme la clientèle à satisfaire par l'organisation syndicale (Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec, 2008). La FIQ juge que dans le contexte d'austérité actuel, les syndicats ne disposent plus d'un rapport de force et que c'est dans un mode défensif qu'ils supportent les coups. La Fédération critique également le champ d'intervention limité au milieu de travail et comme les gains sont difficilement réalisables,

Ce modèle de syndicalisme est analysé comme étant un service d'experts exclusif aux membres qui agit en leur nom et à leur place. Il serait responsable du déclin de la densité syndicale, de la réduction des capacités de la classe des travailleurs et de l'inaptitude des syndicats à développer des stratégies pour résister au gouvernement (Ross, 2007). Ce sont les salariés permanents du syndicat qui représentent les membres d'un milieu de travail donné et gèrent les négociations ainsi que la résolution de problèmes, ce qui laisse peu ou pas de place pour la participation des membres (Budd, 2004).

2.2.2 Paradigme structuraliste radical : les conflits des relations du travail

Les auteurs qui se situent dans le paradigme structuraliste radical mettent l'accent sur la propriété des moyens de production et sur les conflits en relations industrielles (Audet & Larouche, 1988). Les chercheurs étudient les conflits et contradictions entre les acteurs en vue de contribuer par leurs analyses à la diminution de l'oppression que subissent ces derniers (Katambwe, 2001). Nous abordons les travaux de Hyman et Kelly dans les prochaines pages afin de mettre en lumière leurs analyses sur les oppositions inhérentes aux relations du travail.

2.2.2.1 Hyman et les rapports de production

Hyman (1974) explique le caractère dual des rapports de classes au sein d'une économie politique capitaliste de l'emploi, car cela s'inscrit à la fois dans une relation économique et

il s'agit d'un type de syndicalisme en danger, car les membres ne seront plus servis adéquatement par leur organisation syndicale.

dans une relation de contrôle. En effet, il existe une étroite corrélation entre posséder la richesse et être propriétaire des moyens de production, ce qui laisse le privilège aux propriétaires de décider et à ceux qui n'ont que leur force de travail à marchander à obéir. Hyman insiste sur l'importance de prendre en compte l'inégalité inhérente à la relation d'emploi afin de mieux comprendre les aspirations salariales et les négociations collectives.

Cette inégalité, qui octroie différents privilèges selon la classe du travailleur, persiste de génération en génération et ne touche pas que l'aspect salarial, mais influence également les avantages sociaux. Ainsi, plus un salaire sera élevé, plus la qualité des avantages sociaux sera élevée. Comme principaux facteurs influençant l'évolution des salaires depuis l'après-guerre, il souligne le rôle majeur de la force des marchés et celui des valeurs sociales qui peuvent fortifier une forme de discrimination en milieu de travail.

D'une part, les salariés sont dépendants du capitalisme qui achète leur force de travail, mais d'autre part, le capitalisme est dépendant des travailleurs, du moins de l'accomplissement de leur performance au travail (Hyman, 1989). Hyman écrit que quoique la société conditionne les salariés à écouter ceux en position d'autorité, ils peuvent refuser un ordre s'ils jugent que la demande se situe en dehors de leur description de tâches et ainsi résister. Les syndicats vont donc soutenir les salariés dans cette résistance en agissant collectivement et en leur redonnant une partie du contrôle par l'influence qu'ils auront sur les décisions prises dans l'entreprise, entre autres sur les politiques d'entreprises. Hyman perçoit les syndicats comme le point de rencontre des divergences entre employeur et

salariés, d'où l'ambiguïté de leur rôle puisqu'ils se retrouvent entre la recherche d'ententes avec l'employeur pour augmenter la qualité de vie de leurs membres tout en s'opposant au capitalisme pratiqué par ce même employeur. Or, comme il le mentionne, le point de vue de l'employeur est également ambivalent dans le sens qu'il considère les syndicats comme dangereux, mais s'il y a coopération entre les parties alors le patronat considère que cela peut être source de stabilité dans le milieu de travail.

La combinaison du capitalisme et des travailleurs est la base même du conflit, conflit dans la vente de la force de travail et conflit au plan du contrôle de cette même force de travail. Or, cette combinaison est aussi un bassin de contradictions visibles par l'augmentation de la capacité des salariés à résister qui, au final, se conclut par des accords qui gèlent pour un temps les conflits et renforcent la solidarité parmi les membres du syndicat. Conséquemment, cette solidarité fragmente davantage les travailleurs par rapport aux autres syndicats. Hyman, principal représentant de l'approche néo-marxiste en relations industrielles, affirme donc ceci : « *Trade unions are at one and the same time part of the problem and part of the solution, a form of resistance to capitalism and a form of integration within capitalism* » (p. 251).

2.2.2.2 Tilly, Kelly et la théorie de la mobilisation

John Kelly présente une théorie de la mobilisation (2002). Il reprend d'abord la version de Tilly (1977) et spécifie que ce dernier s'inspire de Marx en reconnaissant l'opposition des intérêts entre la classe dirigeante et la classe ouvrière. Le conflit entre les deux classes est dû à l'inévitable domination et exploitation du travail par le capital :

Moreover, the subordinate class often exists in a state of disorganization, lacking an agreed view of its interests and without the organizational resources with which to pursue them. From time to time, however, subordinate groups do display some degree of organization (as in trade unions for example) and we observe both long-run fluctuations and cross-sectional variations in the incidence of collective organization and action. It is these fluctuations and variations in 'individualism' and 'collectivism' that form the central theoretical objects of Tilly's work. (Kelly, 2002, p. 25)

La théorie de l'action collective de Tilly comporte cinq dimensions principales : les intérêts; la mobilisation; l'organisation; l'action collective et l'opportunité. Au cœur du modèle se situent les « intérêts » souligne Kelly en amenant les questions suivantes : dans quelles mesures les intérêts entre les groupes se ressemblent? Est-ce que les intérêts se déterminent de façon individuelle, collective ou une combinaison de ces deux options? Et si les intérêts se déterminent de façon collective, quel est le groupe ou quels sont les groupes qui déterminent les termes collectifs?

Pour résumer la théorie de Tilly, nous nous référons directement à ses écrits et en particulier à sa première publication de cette théorie en 1977 (Tilly, 1977). Ce dernier explique que sa théorie tente de dépasser la dichotomie entre les modèles explicatifs « causaux » sur les contraintes limitant l'action collective et les modèles « intentionnels » sur

les règles implicites et explicites à la base du choix des individus et groupes en faveur ou non de l'action collective (Tilly, 1977, p. 1-9).

Nous allons brièvement aborder les éléments dans les prochaines lignes puisque nous y revenons dans notre chapitre sur le cadre théorique.

Tilly décrit les **intérêts** comme suit : « *the gains and losses resulting from a group's interaction with other groups* » (Tilly, 1977, p. 1-10). Tranchant le débat entre l'approche utilitariste de Stuart Mill et l'approche structuraliste des marxistes, il affirme qu'il faut d'une part considérer les rapports de production en tant que facteurs prédictifs des intérêts à long terme et en moyenne d'un groupe donné et, d'autre part, considérer les revendications des gens basées sur leurs intérêts afin d'analyser leur comportement à court terme. Il ajoute que les intérêts individuels et collectifs peuvent entrer en conflit et, selon le degré de celui-ci, l'action collective peut être plus coûteuse pour les individus ou le groupe complet. L'étude des processus décisionnels permettant de traduire les préférences individuelles en intérêts collectifs doit donc s'ajouter à celle cherchant à comprendre quels intérêts sont importants et comment les personnes impliquées arrivent à les formuler (Tilly, 1977, p. 3-15).

Le deuxième élément auquel il s'attarde dans sa théorie est l'**organisation** qu'il définit comme suit : « *a group's structure which most directly affects its capacity to act on its interests* » (Tilly, 1977, p. 1-10). Plus loin, il parle de l'organisation en référant à l'identité commune et à la structure unificatrice reliant un groupe d'individus dans la population de même que le processus venant accroître ou affaiblir l'une ou l'autre, ou ces deux éléments

(Tilly, 1977, p. 3-4). Pour Tilly, le groupe se définit comme suit : « *a set of individuals is a group to the extent that it comprises both a category and a network (...) The more extensive its common identity and internal networks, the more organized the group* » (Tilly, 1977, p. 3-18). Il utilise même la notion, qu'il qualifie d'« exotique », de « catnet » (catégorie + net).

Le troisième élément est la **mobilisation** qu'il définit comme ceci : « *the process by which a group acquires collective control over the resources needed for action* » (Tilly, 1977, p. 1-10). Il décrit la mobilisation comme étant non seulement un contrôle des ressources accumulées, mais aussi « *the process by which a group goes from being a passive collection of individuals to an active participant in public life* » (Tilly, 1977, p. 3-26). Outre ce processus lié au groupe, ce qui influence la mobilisation est « *its power, its subjection to repression and the current constellation of opportunities and threats* » (2002, p. 3-45). Lorsqu'il y a mobilisation, c'est que le groupe aura soit répondu en défense à une menace, soit saisi une opportunité pour attaquer afin de répondre à ses intérêts ou se prépare à réagir face à une opportunité ou une menace.

La dimension suivante dans la théorie de Tilly est l'**action collective** qu'il définit comme étant l'action d'un groupe de personnes agissant ensemble en quête des mêmes finalités. Il souligne que l'action collective est le fruit des combinaisons changeantes des autres dimensions de sa théorie, soit les intérêts, l'organisation, la mobilisation et les opportunités (Tilly, 1977, p. 1-11).

Tilly aborde le sujet du répertoire des actions collectives et il y énumère une quantité d'options possibles telles que des détournements d'avion, du vandalisme de machinerie, la grève ou la création de groupes de pression (Tilly, 1977, p. 5-16). Il explique que quoique certaines des options sont théoriquement possibles, il est difficile de savoir quelles sont les options qui sont vraiment accessibles pour les groupes et la pertinence et l'efficacité des moyens utilisés versus les autres qui sont disponibles (Tilly, 1977, p. 5-17). Il indique qu'une façon de recueillir des informations est de comparer des groupes similaires dans des contextes similaires qui utilisent des actions collectives différentes et d'observer la dispersion dans le temps de nouvelles actions collectives. Il a déterminé qu'il y a quatre résultats possibles qui peuvent émaner de ces comparaisons et les a transposés en quatre modèles : 1) le modèle d'efficacité absolue (notre traduction de « *sheer-efficiency model* ») où le seul facteur qui compte est le résultat justifiant l'action choisie, 2) le modèle de l'avantage de la familiarité (notre traduction de « *advantage of familiarity model* ») où le choix de l'action sera plus probable si c'est une action avec laquelle le groupe est familier, 3) le modèle du répertoire flexible (notre traduction de « *flexible repertoire model* ») où le groupe a une tendance vers les actions connues, mais garde une ouverture pour l'intégration d'autres options et 4) le modèle du répertoire rigide (notre traduction de « *rigid repertoire model* ») dans lequel le groupe ne choisira que des actions qu'ils auront auparavant essayées. Selon Tilly, le « *flexible repertoire model* » serait le plus répandu et il émet également l'hypothèse que moins un groupe est organisé, plus il y a de chance que le « *advantage of familiarity model* » représente les choix du groupe en matière d'actions collectives. Il a également indiqué que les

changements dans le « *flexible repertoire model* » peuvent être attribués à l'imitation d'une action qui a eu du succès auprès d'un autre groupe ou à l'innovation. Il ajoute que l'innovation est plus rare et qu'elle est plus souvent vue sous la forme d'une action collective du répertoire dont on a repoussé les limites.

Le but est d'avoir un gain, gain qui est limité par la mobilisation et l'opportunité. Donc selon les changements apportés à la mobilisation ou aux opportunités, les gains et les pertes vont aussi changer. Or, comme le résume Tilly, le processus de mobilisation est dispendieux, d'où les contraintes imposées par l'organisation du groupe sur les actions collectives, les stratégies de mobilisation et les opportunités à saisir. Les choix seront faits selon les intérêts du groupe qui déterminent quels gains et pertes sont acceptables (1977, p. 3-55) afin d'atteindre les gains désirés ou la capacité d'encaisser les pertes. Les éléments de la théorie énumérés dans les paragraphes précédents influenceront l'intensité de l'action collective.

Enfin, il décrit la dimension de l'« **opportunité** » en parlant d'une relation entre les intérêts d'un groupe et le monde qui l'entoure, en précisant que cette relation peut menacer les intérêts du groupe ou insuffler de nouvelles possibilités. Cette dimension de l'opportunité comporte trois éléments dit-il, soit le pouvoir, la répression et le duo opportunité/menaces.

Le *pouvoir* réfère au fait que les résultats des interactions entre un groupe et les autres groupes bénéficient à ses intérêts plutôt qu'à ceux des autres. Tilly parle d'une catégorie de pouvoir, le pouvoir politique du groupe. Il le décrit comme suit: « *the group's political power*

is the extent to which its interests prevail over those of the government when the two sets of interests are in conflict (1977, p. 4-30).

La ***répression*** est une interaction entre un groupe et d'autres qui vient augmenter le coût de son action collective, tout comme la ***facilitation*** (l'opposé de la répression) peut donner l'effet contraire. Lorsque c'est le gouvernement qui les pratique, Tilly parle de répression et de facilitation politiques (Tilly, 1977, p. 3-5).

Enfin, le duo ***opportunité/menace*** réfère à ce que le gouvernement ou d'autres groupes soient vulnérables à des réclamations qui peuvent contribuer à la réalisation des intérêts du groupe, ou encore qu'ils menacent de faire des réclamations qui pourraient venir réduire les possibilités de réaliser ces intérêts.

En résumé, Tilly souligne que deux ensembles de questions découlent de son modèle :

(...) first, how the shared interests, general organization and current mobilization of a trade affected its members' capacity for acting together; second, how its current relationship to the government and to powerful contenders effected the costs and returns of each of the available opportunities to act on common grievances and aspirations. (Tilly, 1977, 3-11-3-12)

Il résume sa théorie dans la figure suivante.

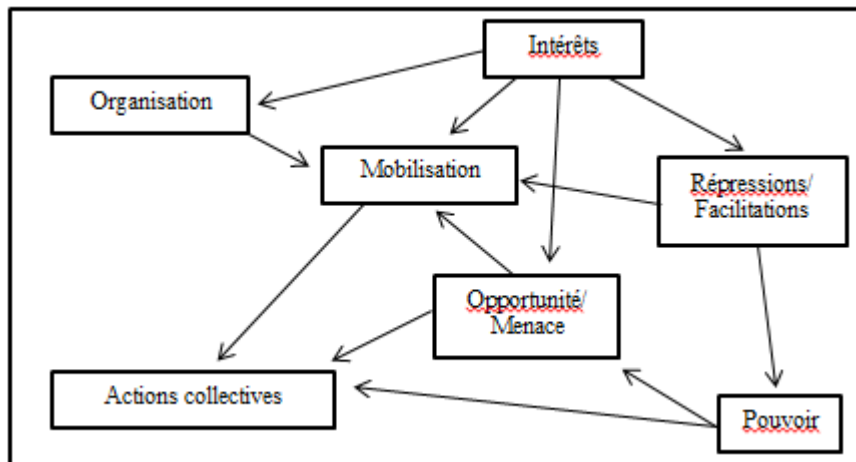


Figure 2-1 : Modèle de mobilisation élémentaire d'après Tilly (1977 p. 3-6)

Voici comment Tilly décrit la figure 3-1 ci-dessus :

The diagram declares that the main determinants of a group's mobilization are its organization, its interest in possible interactions with other contenders, the current opportunity/threat of those interactions and the group's subjection to repression. The diagram says that the group's subjection to repression is mainly a function of the sort of interest it represents. It treats the extent of a contender's collective action as a resultant of its power, its mobilization, and the current opportunities and threats confronting its interests. And so on. (Tilly, 1977, p. 3-6)

En plus de reprendre le modèle de Tilly, Kelly évoque également le modèle d'actions collectives de McAdam (1988) qui indique qu'il ne faut pas que de l'insatisfaction pour agir, mais aussi de l'injustice. D'une part, il y aura perception d'injustice pour les salariés en cas de violation de règlements ou d'ententes sur les valeurs sociales et, d'autre part, lorsque l'employeur empêche les salariés d'affirmer leurs droits ou leur efficacité personnelle par laquelle ils savent qu'ils peuvent atteindre leurs objectifs et se développer. Le ou les salariés qui subiront l'injustice effectueront d'abord l'attribution du problème en identifiant la source, puis chemineront vers l'identification sociale, où l'individu se joindra à un groupe qui désirera défendre ses intérêts face à un autre groupe. Finalement, une personne ou un groupe

de personnes qui se distinguera comme leader guidera les ouvriers vers leurs intérêts communs et les actions collectives nécessaires afin de remédier à la situation. Fantasia (1988), résumé par Kelly, attribue trois rôles au leader pour la mobilisation : 1) il incite les ouvriers à se réunir et à penser collectivement, 2) il les exhorte à accomplir des actions collectives et 3) il protège les actions collectives des dirigeants qui les jugeront illicites. Comme Tilly, McAdam tient compte des coûts et des avantages des actions collectives dans son modèle.

Les écrits de Kelly et Tilly se limitent principalement aux syndicats et s'intéressent peu sur les coalitions avec d'autres mouvements sociaux. Puisque notre revue de littérature mentionne l'importance de cette nouvelle piste et que c'est une stratégie peu abordée par Kelly ou Tilly, nous allons donc traiter cette piste avec les travaux d'Holgate.

Holgate (2014) analyse le succès des coalitions qui ont su passer l'épreuve du temps et qui ont pu apporter des résultats pour toutes les organisations impliquées. L'auteure compare l'établissement de coalitions entre des syndicats et l'organisme communautaire Industrial Areas Foundation (IAF) aux États-Unis, en Angleterre et en Australie. L'IAF ne procède pas par adhésion des membres comme les syndicats, mais va chercher ses membres dans des institutions établies au sein de leur communauté, comme les Églises ou les écoles. Comme le mentionne Holgate, « *it is very much dependent upon the power the community organization can wield at any particular time, and it is prepared to work with politicians whatever their political affiliations* » (p. 7).

Elle énumère plusieurs raisons qui peuvent mener à l'échec d'une telle coalition, que ce soit le manque d'implication des leaders syndicaux ou l'inaptitude des syndicats à agir en tant que partenaires égaux avec l'organisme. De plus, il est fréquent d'observer le manque d'engagement des membres syndicaux au sein des événements de leur propre syndicat.

L'auteure utilise les textes de Frege et coll. (2004) et Tattersall (2010) afin de construire son cadre théorique. Frege et ses collègues comptent cinq facteurs qui motivent les syndicats à s'allier avec des organismes communautaires : 1) les ressources financières et physiques; 2) les membres potentiels au sein d'une communauté; 3) l'expertise disponible à l'externe; 4) la perception de la reconnaissance et de la validité de l'union entre le syndicat et l'organisme d'un point de vue public, et 5) l'augmentation de la mobilisation du public pour les différentes campagnes. Tattersall, que nous aborderons plus loin, parle davantage de la structure et des pratiques au sein d'une organisation, des buts communs ainsi que l'aspect géographique des campagnes.

L'étude d'Holgate analyse trois partenaires de l'IAF : London Citizens à Londres, Sydney Alliance à Sydney et Sound Alliance à Seattle. Alors que les coalitions de Sydney et de Seattle ont semblé cheminer positivement, celle de Londres n'a pas apporté le succès espéré. L'auteure justifie l'échec londonien par un déclin plus faible de l'adhésion syndicale comparativement à ce qui se produit en Australie et aux États-Unis ainsi que le plus faible nombre de coalitions entre des syndicats et des organismes communautaires en Angleterre.

Or, au-delà de ces différences, Holgate conclut que la culture et l'idéologie dans la coalition de Londres n'ont pas rejoint ce que prône l'IAF. En effet, les membres syndicaux ont peu participé aux rencontres de la coalition puisqu'ils considéraient cette dernière comme étant « *'too staged-managed' and too respectful to those employers and politicians who were often considered 'the enemy' by unions* » (p. 14). Il n'y a pas eu de solides relations au sein de l'organisation entre les membres syndicaux et les membres de l'IAF là où il n'y a pas eu d'entente sur des buts communs, ce qui a provoqué un faible sentiment d'appartenance, donc pas d'engagement. Les membres syndicaux n'ont également pas participé aux formations obligatoires de la coalition et les leaders syndicaux n'ont pas semblé encourager leurs membres à le faire. De plus, les organismes communautaires religieux, lesquels sont des partenaires au sein de l'IAF, ont été peu populaires auprès des syndicats qui sont généralement laïques. Finalement, le directeur de London Citizen avait peu d'expérience de travail avec des syndicats et la relation entre les leaders en était une de méfiance. L'approche instrumentaliste des syndicats de Londres serait donc coupable du manque de succès de cette coalition.

En Australie et aux États-Unis, l'engagement des membres syndicaux a été beaucoup plus grand. En effet, les membres ont compris la culture de l'IAF et ont également changé leur structure interne afin de mieux s'adapter. L'aspect religieux leur est apparu peu troublant et les membres ont participé aux formations obligatoires ce qui leur a permis de mieux comprendre l'importance de la coalition et l'idéologie l'entourant. D'ailleurs, les directeurs

de Sydney Alliance et de Sound Alliance à Seattle ont chacun un historique professionnel syndical, ce qui leur a apporté une meilleure compréhension des syndicats et de leur culture.

Les syndicats qui étaient partenaires dans les coalitions avec l'IAF en Australie et aux États-Unis ont accepté de revoir leurs pratiques et de s'engager au sein de la coalition comme des membres à parts égales avec les autres membres afin d'en assurer le succès, ce qui n'a pas été fait à Londres et ce qui a provoqué le peu de réussite de cette coalition. Il y a ainsi eu une tentative de collaboration qui n'aura été que superficielle, et non viable. L'auteure tient ainsi compte des relations entre les acteurs dans le temps et de l'aspect qualitatif de leurs relations.

2.2.3 Le nouveau paradigme : syndicalisme et nouveaux mouvements sociaux

Gagnon (2003), reprenant une thèse de Touraine (Touraine, Wieviorka, & Dubet, 1984), prétend qu'il y a eu une crise de la classe ouvrière car elle « n'était plus porteuse de changement social » (p. 18). En conséquence, la classe ouvrière ne parvenait plus à donner un sens à la raison d'être du syndicalisme. Selon Gagnon, la disparition du concept de classe ouvrière a ouvert les portes, dans les années 1960, à un nouveau paradigme théorique sur le changement social et a brouillé les points de repère du syndicalisme qui, sans identification à la classe ouvrière et au rôle que cette classe avait porté, doit se redéfinir. Ce nouveau paradigme intégrera de nouvelles dimensions, soit les nouveaux mouvements sociaux, les nouvelles revendications émergentes des différents rangs de la société — femmes,

homosexuels, environnement, etc. — et une nouvelle position non contestataire face à l'État (M.-J. Gagnon, 2003).

Avec l'accélération de la mondialisation et la crise de la régulation fordiste, les critiques ont fusé de partout et ont fustigé la surconsommation et la production de masse, ce qui a mis en conflit les syndicats et leur rôle de protection des intérêts de leurs membres avec les divers mouvements sociaux. En effet, les organisations syndicales ont misé sur la croissance économique pour la négociation de meilleures conditions de travail pour leurs membres, mais ont fait face à une société inquiète au sein de laquelle divers mouvements sociaux protestant contre la culture capitaliste se sont exprimés (Gendron, 2001; Lévesque, 2001b). Les inégalités s'accroissant, un mouvement mondial regroupant des organisations revendiquant la protection des droits de la personne et de l'environnement est par ailleurs apparu, mouvement qui se veut réformiste et non révolutionnaire (Turner, 2004). Turner plaide en faveur de la création de coalitions des différents mouvements sociaux, incluant les syndicats, afin de diminuer cet accroissement des inégalités.

Parmi les nouveaux mouvements sociaux figurent les promoteurs de l'économie sociale, qui mettent de l'avant les idées suivantes : des principes sociaux privilégiant l'être avant le capital, la contestation de la mondialisation connue après la Seconde Guerre mondiale, des solutions afin de répondre aux nouveaux besoins urgents de la société — comme tenter d'arrêter l'augmentation du taux de chômage, prévenir l'exclusion sociale et mettre un frein à l'accroissement des coupures dans les services sociaux — et l'aspiration à une société plus

équitable et démocratique, ce qui pourrait être possible avec le soutien d'organisations collectives dont les syndicats et leur capacité de mobilisation (Lévesque, 2001a).

Les mouvements sociaux peuvent être perçus comme des mouvements contestataires et qui seraient liés de près à des enjeux contemporains tels que les droits des immigrants, les droits des femmes ou la protection de l'environnement (Mathieu, 2007). Ces enjeux sont directement associés aux questions identitaires qui forment le nouveau champ politique de la vie et qui, par la même occasion, vont influencer les rapports de travail. Les syndicats doivent donc demeurer sensibles à ces nouveaux enjeux qui, quoiqu'étant menés de front par des mouvements sociaux extérieurs au milieu de travail, influencent fortement les relations du travail (Bellemare & Briand, 2012).

Inversement, avec la montée des nouveaux mouvements sociaux et l'action de certains groupes religieux et de militants en faveur des droits sociaux, incluant les droits du travail, les syndicats ne sont plus seuls à défendre les droits des travailleurs (Heery, Abbott, & Williams, 2012; Holgate, 2013). Holgate constate que ces nouveaux acteurs répondent à des besoins qui n'ont pas été comblés par les syndicats. Subséquemment, cela exige de la part des syndicats de réfléchir aux relations à développer avec ces groupes pour se rapprocher de leurs membres.

2.2.3.1 Le syndicalisme social et le syndicalisme de communauté

Après l'analyse des travaux de plusieurs auteurs qui étudient les mouvements sociaux et le syndicalisme, il nous semble évident qu'il n'y a pas de frontière précise entre les différents types de syndicalisme de type social. Dans les lignes qui suivent, nous avons tenté de regrouper les principaux types et d'élucider les différences parfois floues. Nous discuterons du syndicalisme social, du syndicalisme de communauté, du syndicalisme de coalition puis nous aborderons l'implication des syndicats avec certains mouvements, organismes ou coalitions.

Syndicalisme social

Nous avons vu que le syndicalisme d'affaires fonctionne davantage selon une division entre les métiers et nous allons maintenant aborder le syndicalisme social qui ne se définit pas en fonction des différences entre les travailleurs (Ross, 2012), mais plutôt par l'idée selon laquelle l'engagement envers la communauté est aussi important que la défense des intérêts des salariés. Kumar et Murray (2006) indiquent que le syndicalisme social aura tendance à vouloir changer les relations déjà existantes de ce marché avec des actions politiques et économiques, ce qui donne une importance aux relations avec les partis politiques. Ainsi, ce type de syndicalisme procure aux syndicats une plateforme pour des luttes économiques, mais aussi des luttes sociales, en dehors des lieux de travail (Ross, 2011). Le syndicalisme social exige une mobilisation et un engagement moral des membres des syndicats dans le but de changer la société et d'améliorer les conditions de travail de tous, incluant ceux qui ne

sont pas membres d'un syndicat. Il est soutenu par des cadres d'actions collectives (Ross, 2007). Les cadres d'actions collectives du syndicalisme social promeuvent des croyances qui inspirent et légitiment les actions des membres. Les cadres d'analyse¹⁹ permettent de déterminer les problèmes, de dégager des pronostics pour guider les actions et de définir des motivations pour aider les membres à comprendre le pourquoi des interventions syndicales.

Les actions syndicales ne négligent pas la négociation collective en milieu de travail, mais elles se réalisent aussi de façon collective par des mobilisations électorales en soutien aux partis en faveur des salariés, par la création de coalitions avec des organismes sociaux ou par la participation à des collectes de fonds pour des organismes de bienfaisance, ce qui exige la contribution de tous les membres et de la communauté afin de donner plus de puissance aux syndicats. Selon Ross (2007), le pouvoir de ce type de syndicalisme est à son plus fort lorsque les membres participent activement dans l'implantation des stratégies. Or, dans les syndicats, les décisions sont souvent prises par les leaders, ce qui rend la mobilisation des membres non démocratique puisqu'ils sont exclus du processus décisionnel et doivent acquiescer à ce qui aura été décidé sans avoir eu une voix dans le résultat.

¹⁹ Plusieurs cadres d'analyse existent, mais Ross en a retenu trois pour son étude sur le syndicalisme social. Le cadre de diagnostic détermine les causes de l'injustice et l'identité des parties impliquées et c'est dans ce cadre que le lien communautaire se développe. Le cadre de pronostic crée la stratégie utilisée et incite à l'action. Finalement, le cadre de motivation est ce qui va expliquer et convaincre les travailleurs de s'unir.

Syndicalisme de communauté

Afin de bien comprendre le syndicalisme de communauté, il faut d'abord définir ce qu'est une communauté. Tattersall (2010) suggère qu'une communauté peut être une organisation, un groupe lié par une identité ou des intérêts communs ou par sa localisation géographique. Ce sont ces trois définitions d'une communauté reliées ensemble qui peuvent soutenir une large gamme de stratégies et qui fondent ainsi le syndicalisme de communauté lorsque les syndicats interagissent avec la communauté. De ces interactions découlent des coalitions et se produit l'organisation des salariés en dehors du milieu de travail. De plus, les syndicats locaux organisent des stratégies. Le syndicalisme de communauté repose donc essentiellement sur la participation des syndicats à des coalitions avec des organismes communautaires, sur l'organisation des salariés autour d'intérêts ou d'identités communs et non d'un endroit précis comme le milieu de travail, et sur l'encouragement des stratégies d'organisation dans la communauté même du syndicat.

Selon Mollona (2009), le syndicalisme de communauté se définit comme une alliance politique des syndicats avec des groupes communautaires et des partis politiques qui vise la résolution de problèmes existant au-delà du lieu de travail des salariés.

Jones (2004) présente dans sa théorie des relations industrielles au sein d'une économie du savoir l'importance des interactions entre les acteurs qui se déroulent aux niveaux local, national et international. Des rapports continus peuvent se créer et inclure des organisations non gouvernementales, comme Greenpeace, ou des organisations intergouvernementales

internationales, comme le Fonds monétaire international, qui vont influencer ou se feront influencer par les relations industrielles.

De plus, avec les changements technologiques et la forte diffusion de l'information qui caractérisent notre société de la connaissance, les communautés peuvent jouer un plus grand rôle dans les relations industrielles et l'ouverture aux connaissances de tous les acteurs est non négligeable (Jones, 2002). Les syndicats verront leur rôle changer car tout en maintenant leur participation financière dans les alliances avec la communauté, ils devront interagir dès les premières étapes de cette alliance avec les leaders communautaires et partager la gestion de leurs projets communs.

Syndicalisme de coalition

Dans le but de rétablir le pouvoir de la classe ouvrière, les alliances avec des organismes ou des mouvements sociaux seraient déterminantes pour l'avenir des salariés et des syndicats puisque les travailleurs non syndiqués doivent pouvoir constater que leurs intérêts sont aussi considérés que ceux défendus par les syndicats (Black, 2012). Tattersall (2010) introduit le syndicalisme de coalition comme étant une stratégie syndicale découlant du syndicalisme de communauté. Elle démontre que la stratégie clé pour le renouvellement du syndicalisme passe par les coalitions à sommes positives qui structurent le pouvoir des syndicats et des organismes communautaires tout en accomplissant un changement au plan social. Elle définit une coalition comme étant deux organisations ou plus entretenant des relations organisationnelles, un intérêt commun et partageant une localisation géographique. Lorsque

ces éléments sont réunis, le succès d'une coalition est visible par l'obtention du gain désiré, par le façonnement d'un climat politique plus propice à d'autres campagnes, par la création de relations durables entre les différentes organisations membres de la coalition et par le développement de leur capacité interne avec l'émergence de nouveaux leaders et le renforcement des compétences d'organisation des participants.

Les syndicats nécessitent le soutien de la communauté lors de campagnes alors que les communautés peuvent utiliser les syndicats dans le but d'obtenir des ressources supplémentaires pour la protection de leurs intérêts spécifiques (Black, 2012). Tattersall a étudié trois cas de coalition, soit un en Australie, un aux États-Unis et un au Canada. Pour faire suite à cette étude, elle a déterminé cinq principes à suivre afin de développer une coalition puissante : 1) il faut s'en tenir à un nombre restreint de partenaires dans la coalition pour faciliter les prises de décisions comme les priorités et les engagements; 2) les leaders de chaque partenaire impliqué représentent le talent et l'expérience de leur organisation respective et leur participation aux décisions est impérative afin de représenter adéquatement les intérêts de tous et ainsi rejoindre le plus grand nombre possible de personnes; 3) les intérêts des partenaires doivent être communs et se fonder sur des intérêts moraux et sociaux afin de renforcer l'engagement des membres et susciter l'intérêt public; 4) il faut planifier consciencieusement la campagne sur le long terme tout en choisissant judicieusement le moment pour la commencer (garder en tête les prochaines élections ou tout mouvement législatif) et, 5) utiliser les syndicats locaux afin de générer une plus grande participation locale et augmenter l'influence politique.

L'implication des syndicats dans les coalitions

Au Canada, certaines organisations ont participé à des coalitions avec des syndicats, comme l'Ontario Coalition Against Poverty (OCAP), pour de l'assistance financière afin de poursuivre leurs activités. L'OCAP agit comme organisme de soutien et de luttes contre la pauvreté et le racisme dans les quartiers pauvres de Toronto et a comme stratégies l'utilisation d'actions perturbatrices ou des protestations. Quoique l'organisme planifie des réunions sur une base régulière pour les membres, aucuns frais ne sont demandés et la participation n'est pas obligatoire (Coulter, 2012). Certains syndicats, comme le Syndicat canadien de la fonction publique, contribuent financièrement à l'OCAP.

Coulter souligne qu'en plus de le faire avec l'OCAP, les syndicats s'impliquent de façon pécuniaire en soutien à d'autres organismes, dont les Associations d'organisations communautaires pour la réforme maintenant (Association of Community Organizations for Reform Now, ACORN) qui a comme objectif de donner du pouvoir aux personnes à faible revenu et à leur communauté. ACORN a des salariés payés pour la gestion de l'administration, mais ce sont aux membres, qui paient leur adhésion mensuelle, d'organiser des campagnes selon les priorités de la région, que ce soit pour obtenir la réparation d'édifices par les propriétaires, des logements abordables ou pour développer une conscience environnementale dans le quartier.

L'implication des femmes

Les femmes occupent un rôle important, mais peu reconnu dans la création des coalitions. Quoique peu abordée dans la littérature, leur contribution à l'équité pour les femmes et les minorités au sein des syndicats débuta il y a plus de 30 ans (Kainer, 2006). Kainer définit le « *gendering* » dans les syndicats comme étant une approche « *that questions the basis of union organization and processes by which some group, such as men, build and renew power over others, such as women* » (p. 7). Comme l'écrit l'auteure, les féministes se sont donc attaquées à ces inégalités d'abord en influençant puis en modifiant l'organisation interne des syndicats et en s'alliant avec des organisations extérieures aux syndicats. Kainer décrit cinq dimensions dans lesquelles les femmes se sont distinguées par leurs actions, soit 1) avoir une vision sociale (introduction de thèmes tels que la famille, les soins des enfants et l'avortement); 2) la formation de coalitions avec des mouvements féministes visant entre autres l'équité salariale; 3) l'organisation des salariés non syndiqués, particulièrement les femmes dans le secteur privé du service; 4) la création de nouvelles structures dans les syndicats, comme les comités des femmes qui ont ouvert la porte à la diversité et à la création d'autres groupes minoritaires (par exemple des groupes autochtones ou gais et lesbiennes) et, 5) l'organisation au niveau international afin d'atteindre l'égalité.

Dans son texte, Kainer différencie les stratégies entre les organisations syndicales à prédominance masculine et celles à prédominance féminine. Entre autres, l'activisme des femmes dans les syndicats les porta à ne pas hésiter à créer des coalitions avec des

organisations non syndicales, à miser sur une identité commune, à la reconnaissance de valeurs sociales (par exemple, la reconnaissance du travail des femmes au foyer) et à une sensibilisation sur la question du genre et du changement social.

Bellemare et ses collègues (Bellemare & Briand, 2012; Bellemare, Gravel, Briand, & Vallée, 2006) suggèrent comme piste de renouvellement les coalitions de longue durée afin que les syndicats et les mouvements sociaux se renouvèlent réciproquement sur le plan de la structure et de la culture. Ils donnent comme exemple un cas au Québec où les syndicats, dont la Confédération des syndicats nationaux (CSN), ont créé une coalition avec le Comité de liaison des garderies populaires, le mouvement féministe et des regroupements de parents afin d'établir un meilleur système de garderie dans le contexte d'une présence grandissante des femmes sur le marché du travail depuis les années 1960. Les comités d'actions féminines au sein des syndicats avaient déjà commencé à aborder le sujet et avaient comme revendications la mise sur pied d'un réseau de service de garde financé par l'État. La CSN s'est par la suite alliée avec le mouvement des femmes pour engendrer la syndicalisation rapide des services de garde et a mobilisé les salariés, les parents et des représentantes du mouvement féministe.

Des divisions au sein des groupes impliqués dans la coalition et des divergences dans les décisions syndicales (par exemple forcer l'adhésion des garderies au secteur public ou non) ont incité les syndicats à revoir leurs stratégies, car les garderies ne correspondent pas aux relations typiques entre employeur et salariés auxquelles ils sont habitués. Malgré les

différences, la coalition a persisté et a continué à éduquer la population sur le sujet. Cette sensibilisation a fini par payer lorsque le gouvernement québécois a reconnu l'apport de l'économie sociale en 1996 et a pris la décision de financer directement les salaires des salariés en garderie. Cette victoire fut rapidement suivie par celle de 1998 où le gouvernement a consenti à la demande de la coalition en créant une table centrale de négociation.

Le succès de cette coalition est dû au respect du mode de gestion participatif qui a été en place avant l'arrivée des syndicats dans ce milieu, à l'intégration de mouvements sociaux dans l'accomplissement du projet et au retour aux sources pour le syndicat qui a décidé d'agir lui-même en tant que mouvement social. Le succès s'explique aussi par les actions qui se déroulaient aux niveaux local et national avec des coalitions qui se créaient aussi sur plusieurs niveaux.

Les centres de travailleurs

À côté de ces formes d'élargissement de l'action syndicale, de nouvelles formes d'organisation des travailleurs sont menées principalement par des gens qui ne sont pas reliés aux syndicats et qui ont comme mission le soutien aux travailleurs dont le statut d'emploi rend la syndicalisation difficile. La création de centres de travailleurs, entre autres à Montréal, Toronto et dans de nombreuses villes aux États-Unis, ne fera pas l'objet de ce mémoire, mais nous nous devons de les mentionner puisque ce sont des espaces d'associations pour les salariés, à l'extérieur de leur milieu de travail, dans lesquels ils

peuvent se rencontrer afin d'échanger et de s'organiser pour engendrer le changement avec la possibilité de faire des alliances avec des syndicats (Choudry & Thomas, 2012).

Janice Fine, une chercheuse étudiant le phénomène des centres de travailleurs soutenant notamment les immigrants, déplore la diminution d'institutions, dont les syndicats, qui pouvaient auparavant venir en aide aux groupes minoritaires. Elle décrit ces endroits comme étant une « *community-based and community-led organizations that engage in a combination of service, advocacy, and organizing to provide support to low-wage workers* » (Fine, 2005, p. 3).

2.2.3.2 *Le syndicalisme de mouvement social*

Alors que les syndicats s'affaiblissent dans un contexte de concurrence économique mondialisée jumelé à certaines politiques publiques réduisant leur pouvoir, des activistes tentent, dans certains pays comme les États-Unis, de les réformer de l'intérieur. Ils le font d'abord en contestant l'accent sur les services aux membres, comme le prône l'approche du « *servicing* », puis en promouvant la solidarité sociale au sein de leur propre groupe en créant des comités et en participant collectivement à la résolution de problèmes afin que les membres deviennent une partie de la solution dans leur milieu de travail et augmentent ainsi leur engagement (Fantasia & Voss, 2004). Comme le mentionnent ces auteurs, les démonstrations de solidarité doivent aller au-delà de leur propre groupe syndical, mais aussi entre chacun des membres de ce groupe afin de trouver écho dans la société : « *[A] successful labor movement must have the capacity to rise above its corporeal or institutional form*

through a kind of sacred narrative, or myth, and solidarity has been a cornerstone of the foundational myth of labor movements everywhere. » (p. 107).

Tandis que le syndicalisme social ne repose que sur la participation des membres des syndicats, le syndicalisme de mouvement social s'appuie sur le contrôle démocratique des membres et sur des luttes qui touchent non seulement leur lieu de travail et leur communauté, mais qui ont aussi une portée nationale (Ross, 2007).

Kumar et Murray (2006) prétendent que le changement de relations au sein des syndicats se fera différemment dans un syndicalisme de mouvement social. En effet, ce type de syndicalisme met davantage l'accent sur ses relations politiques dans le but de préserver une pression sur l'État. Ils soutiennent également que le syndicalisme de mouvement social utilise la possibilité d'un conflit comme moyen d'action dans ses luttes.

Alors que le syndicalisme d'affaires est exclusif et non critique, le syndicalisme de mouvement social est inclusif et critique, ce qui l'amène à ne pas pouvoir compter sur le soutien des élites économiques ou politiques.

Les syndicats doivent s'organiser en mouvement, ce qui ne mettrait plus les questions pécuniaires au centre des objectifs, même si elles demeurent importantes, mais plutôt l'implication des membres. Un partage du pouvoir entre les leaders syndicaux et leurs membres ainsi qu'une recherche du bien-être de tous s'ajoutent à des enjeux qui vont au-delà du milieu de travail, comme la justice environnementale, l'équité raciale et les droits des

immigrants (Getman, 2010). S'inspirant de mouvements sociaux, comme le mouvement des femmes ou le mouvement des droits civiques, qui avaient comme objectif de répondre à des problématiques d'actualité sans nécessairement s'assurer d'une pérennité, le syndicalisme de mouvement social incite ses membres à devenir militants et à s'impliquer auprès des mouvements sociaux existants afin de faire une différence (Turner & Hurd, 2001). Par leurs coalitions avec les mouvements sociaux (droit des femmes, des immigrants ou autre), les syndicats visent à améliorer les conditions de travail de leurs membres, mais aussi de toute la communauté.

Cette revitalisation du syndicalisme apporte de nouveaux défis avec comme objectif d'augmenter l'influence du syndicat en tant qu'acteur dans la société et, pour y arriver, les syndicats doivent s'impliquer dans les mouvements présents dans leur milieu et inciter les salariés à rejoindre leurs rangs (Reiss, 2005). Les syndicats ne visent plus à améliorer uniquement les conditions de travail de leurs membres, mais doivent aussi participer à la transformation sociale afin de susciter la mobilisation au-delà de leurs propres membres (Bellemare, et al., 2006).

2.3 Conclusion

Cette revue des théories du syndicalisme nous a permis de mieux comprendre l'évolution de ce mouvement et les influences qu'il a subies aux plans sociologique, économique et politique. Les syndicats, depuis toujours, tentent de suivre les tangentes et les tendances afin

de s'adapter aux changements, et même aujourd'hui de survivre, d'où l'importance des théories. Il faut comprendre le mouvement, ce qui l'affecte, ce qui le soulève.

Dans les théories classiques, nous avons abordé les théories marxistes et avons pu observer que même s'il y a influence de l'un sur l'autre, Marx et Lénine avaient leur propre conception de la place de l'ouvrier dans le marché du travail. Nous avons aussi résumé certaines approches s'inscrivant dans le paradigme fonctionnaliste dans lequel s'inscrivent l'approche institutionnaliste de Sidney et Beatrice Webb ainsi que l'approche structuro-fonctionnaliste d'Hoxie et Perlman influencées en partie par Marx avec comme bémol l'acceptation du capitalisme et la promotion de protections pour les travailleurs.

Par la suite, nous avons vu les travaux contemporains du syndicalisme qui ont émergé à partir des années 1960, travaux que nous ne pouvons qualifier de théories pour l'instant car il s'agit surtout d'études de cas comportant une analyse théorique. Nombre de travaux critiquent le syndicalisme d'affaires, principalement identifié à l'approche du « *servicing* ». Ce modèle n'étant plus adapté aux défis des syndicats dans le contexte des transformations sociales, économiques, culturelles et politiques actuelles, ces derniers cherchent à se renouveler autrement. Après la revue du paradigme structuraliste radical, nous nous sommes attardée au nouveau paradigme qui inclut les plus récents travaux des chercheurs sur le syndicalisme social, le syndicalisme de communauté, le syndicalisme de coalition et le syndicalisme de mouvement social. Ces travaux portent sur l'exercice de l'action syndicale

au-delà des milieux de travail et représentent de sérieuses pistes pour déterminer les nouvelles voies du syndicalisme.

Nous utilisons un modèle conceptuel s'appuyant principalement sur la théorie de l'action collective de Tilly (1977), revue par Kelly (2002), et ses cinq composantes : les intérêts, l'organisation, la mobilisation, l'opportunité et les formes d'actions collectives. Cette théorie a été choisie parce qu'elle nous permettra de mieux comprendre comment le syndicat transforme des intérêts individuels en des intérêts collectifs, comment se prend la décision de s'organiser et comment il se mobilise pour arriver avec une ou des actions collectives. Pour accroître leur rapport de force, les syndicats doivent contribuer à la transformation des intérêts individuels, non seulement de leurs membres, mais aussi de la société en général, en intérêts collectifs dans le but de faire participer la population à leurs mobilisations et à la création d'actions collectives.

Dans la prochaine partie, nous exposons le cadre théorique à partir duquel nous avons développé notre modèle d'analyse afin de réaliser notre étude.

CHAPITRE 3 : CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre présente le cadre théorique que nous avons utilisé pour construire notre modèle d'analyse. Ce cadre se base sur les travaux de John E. Kelly (2002) qui a repris les travaux de Charles Tilly (1977) et les a complétés grâce à d'autres apports théoriques. Ces deux théoriciens tirent leurs origines du marxisme, courant au sein duquel il y a reconnaissance d'une lutte des classes basée sur la divergence des intérêts respectifs entre le travail et le capital. Nous présentons dans les prochaines pages les différentes dimensions mises de l'avant par Kelly, et expliquons les relations entre celles-ci. Par la suite, nous examinons un cas d'application du modèle de Tilly par Taylor et Bain afin de démontrer un exemple concret d'application des variables.

Nous complétons le modèle avec des éléments conceptuels tirés des travaux d'Offe et Wiesenhal (1980) qui tentent d'identifier les conditions contextuelles et les mécanismes expliquant le recours à des pratiques opportunistes par les organisations syndicales. Ils proposent ainsi un modèle séquentiel en cinq étapes afin d'expliquer pourquoi le phénomène de l'opportunisme peut se retrouver dans les organisations syndicales.

L'approche d'Offe et Wiesenhal, ainsi que celle de Tilly et de Kelly sont compatibles car elles se situent dans l'approche de la théorie critique dont l'objectif est le suivant, selon Cox (1981) : « *it stands apart from the prevailing order of the world and asks how that order came about* » (p. 129). Les institutions et les relations présentes sont questionnées sur leur

provenance et sur les changements qu'elles subissent. Cox explique que l'approche de la théorie critique analyse le tout, et non pas que des fragments, contrairement à l'approche de la résolution de problème. Il mentionne également que l'approche de la théorie critique s'intéresse aussi à l'histoire puisque le passé et les changements historiques sont tout aussi importants que la réalité sociale actuelle. Or, comme l'histoire change constamment, les périmètres de l'approche de la théorie critique sont continuellement en mouvement, contrairement à l'approche de la résolution de problème où le contexte analysé de travail est fixe.

3.1 La théorie de l'action collective de Tilly revue par Kelly

Le modèle de Tilly offre la possibilité d'analyser plusieurs dimensions qui peuvent affecter et influencer les actions collectives. L'auteur indique qu'il applique son modèle pour tout groupe, mais plus spécifiquement pour les groupes qui évoluent dans un contexte moderne industriel. Nous rappelons brièvement dans les pages suivantes la théorie de Tilly, à partir de sa réinterprétation par Kelly, en revenant sur les cinq éléments suivants : la définition des intérêts des travailleurs, l'organisation, la mobilisation, l'opportunité et les formes d'actions collectives.

Rappelons, avant de procéder, que Tilly synthétise sa théorie autour de ces deux ensembles de questions :

(...) first, how the shared interests, general organization and current mobilization of a trade affected its members' capacity for acting together; second, how its current relationship to the

government and to powerful contenders affected the costs and returns of each of the available opportunities to act on common grievances and aspirations. (Tilly, 1977, 3-11-3-12)

3.1.1 La définition des intérêts des travailleurs

Les intérêts constituent un point dominant dans le modèle de Tilly et, selon Kelly, il est possible d'en donner la définition à l'aide de deux questions : « *first, how and why do people acquire a sense of injustice or grievance, and second, how do they develop a sense of their grievance being collective?* » (2002, p. 27).

Kelly indique que quoique l'insatisfaction soit un facteur pour l'organisation d'une action collective, il faut absolument qu'il y ait un sentiment d'injustice afin qu'une telle élaboration se produise (2002, p. 27). Selon lui, le sentiment d'injustice peut se produire lorsque la partie qui se retrouve en position de force contrevient aux règles établies, lorsque les actions de cette partie vont à l'encontre des croyances des autres parties ou lorsque les employés décident de refuser de donner leur consentement (2002, p. 29).

Pour sa part, le passage du sentiment d'injustice à la création de l'intérêt collectif est imputé à trois éléments selon les chercheurs analysant les mouvements sociaux, affirme Kelly : l'attribution, l'identification sociale et le rôle du leadership. Les deux premiers sont socialement construits par les militants ou les leaders. Nous présenterons l'attribution et l'identification sociale comme étant des processus dans notre modèle conceptuel puisqu'il s'agit d'une dynamique complexe et non d'un simple acte.

Le processus d'attribution est le premier élément dans le développement d'un intérêt collectif en réponse à un sentiment d'injustice ressenti par un groupe d'individus. Il consiste en une explication de l'événement. Kelly classe les attributions selon trois dimensions de causalité : 1) ce qui est personnel (interne) versus ce qui est externe (ou situationnel); 2) ce qui est stable versus ce qui est instable et 3) ce qui est contrôlable versus ce qui ne l'est pas. Ainsi, les causes d'une situation, comme une mauvaise entente négociée, peuvent-elles être attribuées à l'interne, par exemple, à l'équipe de négociation, ou encore à l'externe, par exemple à un employeur intransigeant? Ces causes peuvent aussi être attribuées à des facteurs stables (donc insurmontables), ou instables (donc surmontables), comme le niveau de militantisme des membres. Enfin, les causes peuvent être évaluées comme étant contrôlables ou non, par exemple un faible niveau de militantisme expliqué par un taux de chômage élevé, facteur non contrôlable par le syndicat (Kelly, 2002, p. 30).

Kelly explique le second processus à la base de la création d'un intérêt collectif, le processus d'identification sociale, avec l'aide des théories sur l'identité sociale. Un individu possède une identité personnelle, composée de traits personnels et de caractéristiques spécifiques, ainsi qu'une identité sociale décrite comme suit : « *the social categories to which we belong and the positive or negative evaluations of those categories* » (Kelly, 2002, p. 28).

Les catégories sociales découlent de comparaisons sociales effectuées à l'égard des membres d'autres groupes. Cette catégorisation sociale entraîne, entre autres, deux conséquences : les

stéréotypes et l'attribution sociale. Selon Kelly, les stéréotypes sont une représentation de tous les membres d'un même groupe à partir de caractéristiques attribuées à ce groupe.

Cette interprétation va donc influencer le processus d'attribution sociale puisque les gens auront une prédisposition à utiliser ces stéréotypes afin d'expliquer les comportements de leur propre groupe ou ceux d'autres groupes. Ces attributions sociales protègent l'identité du groupe en favorisant la cohésion. Kelly écrit que lorsqu'un événement se produit au sein d'un groupe qui s'éloigne des stéréotypes qui lui sont attribués, la tendance sera d'attribuer la cause à une source externe. Par exemple, le syndicat qui aura négocié une mauvaise entente rejettera le blâme sur un employeur intransigeant et sur un marché compétitif. Ainsi la dimension individuelle de l'identité peut dominer, ou à l'inverse, la dimension sociale de l'identité, dépendant laquelle est dominante, affirme Kelly. La théorie sur l'identité sociale affirme que la dimension sociale peut dominer si les conditions propices sont en place :

One important implication of the personal identity/social identity distinction is that it suggests each person can think and act individually and collectively depending on which facet of their identity is currently dominant or 'salient'. (...) Under the right conditions, social identity theory (as well as social movement theorists such as McAdam) would suggest that anyone can think and act collectively. (Kelly, 2002, p. 31)

Kelly propose les travaux de Fantasia (1988) pour affirmer qu'un bon leadership est celui qui permet de définir et développer un sentiment d'injustice dans le groupe. Ainsi, un leader doit mobiliser les travailleurs dans le but de procéder à une action collective en favorisant une cohésion dans le groupe, en encourageant les salariés à agir collectivement et en défendant ces actions collectives avec une remise en question des contre-arguments présentés

par l'autre partie. Enfin, l'importance du langage utilisé par les leaders est significative puisque le choix de la terminologie permet de façonner les définitions des gens de leurs intérêts.

3.1.2 L'organisation

L'organisation est, selon Tilly, la structure d'un groupe qui affecte sa capacité à agir en fonction de ses intérêts (Tilly, 1977, p. 1-10). Kelly affirme que la littérature en relations industrielles se limite traditionnellement aux dimensions structurelles de l'organisation syndicale globale (nombre de membres, taux de présence syndicale) ou dans les milieux de travail (nombre de délégués syndicaux, procédures décisionnelles des syndicats encadrées par la loi). Si ces dimensions sont reconnues comme importantes par Tilly, celui-ci ne s'y limite toutefois pas pour analyser l'organisation et l'action collectives. Pour lui, les principales dimensions qui déterminent le niveau d'organisation d'un groupe sont le degré d'identification des membres à leur syndicat et les interactions entre eux (ce qu'il appelle la « *density of social networks* ») (Kelly, 2002, p. 37).

3.1.3 La mobilisation

La mobilisation est, selon Tilly, le processus selon lequel le groupe tente d'aller chercher un contrôle collectif sur les ressources nécessaires pour passer à l'action et où l'individu se transforme en acteur collectif.

La réalisation de la mobilisation collective repose aussi sur le calcul des coûts et des gains engendrés par cette action par le salarié. Kelly applique le modèle d'analyse de Klandermans (1984a, 1984b) pour le calcul des coûts et des avantages, établi autour de trois motivations dont le poids combiné influencera la propension de l'individu à se mobiliser : les motivations à l'égard des objectifs, les motivations sociales et les motivations en matière de récompenses. Ainsi, les gens vont être motivés en fonction de leur évaluation des chances de succès de l'action collective puis ils seront motivés par les réactions que leur entourage immédiat aura face à leur implication dans l'action collective. Enfin, ils évalueront les contrecoups possibles comme la perte d'une journée de salaire ou des mesures disciplinaires.

Kelly ajoute cependant que le modèle de Klandermans ne suffit pas, il faut aussi considérer un autre aspect : « *the social context in which the decisions are made or the ways in which union leaders attempted to mobilize people* » (Kelly, 2002, p. 34). Cela l'amène à parler du leadership et de l'interaction sociale.

Pour expliquer la dimension du leadership, il réfère à nouveau à Fantasia (1988) selon lequel les leaders jouent trois rôles centraux dans la mobilisation collective des salariés, après avoir contribué à développer leur sentiment d'injustice. En premier lieu, les leaders font la promotion de la cohésion au sein du groupe, élément qui encourage les travailleurs à penser collectivement. Leur deuxième rôle est de les persuader de procéder aux actions collectives malgré les coûts élevés de telles actions et les nouveaux travailleurs inexpérimentés.

Finalement, le troisième rôle du leader est de répondre aux attaques selon lesquelles leurs actions collectives sont illégitimes (Kelly, 2002, p. 35).

Les leaders agissent aussi sur le plan émotionnel, ajoute Kelly, en se référant à Rules qui définit les « *emotional appeal* » comme étant les efforts visant à accroître l'importance des intérêts. Il y a plus de chance de succès si les efforts sont en conjonction avec des événements publics dramatiques où le rôle du leader prendra son sens dans la mobilisation en engendrant aussi chez les travailleurs des perceptions dramatiques (Rule 1989: 154 cité par Kelly, 2003, p. 36).

Kelly souligne que pour qu'il y ait une mobilisation, il doit y avoir une interaction sociale. Il poursuit en déterminant deux fonctions de l'interaction sociale dans la mobilisation. La première est de permettre au groupe de comprendre que les problèmes ne sont pas individuels et la seconde est de lui permettre de juger d'un soutien dont il peut bénéficier pour l'action collective. L'interaction intragroupe et l'interaction intergroupe n'ont par ailleurs pas les mêmes buts, poursuit Kelly, en référant à la « *realistic conflict theory* » de Brown (1988), pour qui cette dernière poursuit les buts suivants : « *solidify group boundaries, increase group cohesion and promote out-group stereotyping* » (Brown 1988: Chapters 7 and 8, cité par Kelly, 2002, p. 36).

3.1.4 L'opportunité

Tilly décrit l'opportunité comme étant la relation entre les intérêts d'un groupe et l'environnement qui l'entoure. Selon lui, cette dimension a trois éléments : 1) le pouvoir, 2)

la répression et 3) le duo opportunité/menaces. Le pouvoir réfère au groupe qui bénéficie des résultats relatifs à ses propres intérêts alors que la répression (ou son opposé, la facilitation) influence le coût de l'action collective. Finalement, le duo opportunité/menaces réfère à la vulnérabilité des réclamations qui se font sur un groupe. Il s'agit d'une opportunité si la réclamation bénéficie les intérêts de ce groupe ou une menace si la réclamation devient une entrave dans l'atteinte des intérêts du groupe.

Kelly ne traite que de façon succincte du concept d'opportunité de Tilly en soulignant que les études traditionnelles en relations industrielles négligent l'étude de la répression par les employeurs ainsi que celle du pouvoir, incluant la question de l'équilibre des pouvoirs.

Selon Tilly, alors que les intérêts, l'organisation et la mobilisation renvoient à la capacité d'agir d'un individu ou d'un regroupement d'individus, le concept d'opportunité renvoie à ce qui pousse à l'action et à l'implication des acteurs externes. Les actions des acteurs externes peuvent être porteuses de répression ou faciliter l'action collective en réduisant les coûts.

Tilly explique que le pouvoir d'un groupe sera perçu par l'utilisation de ses ressources pour influencer les autres parties impliquées et qu'il sera effectif lorsque ses intérêts auront supplanté ceux des autres parties engagées dans le litige : « *The larger the scale of the action, the more likely it's repression; the more powerful the group, the less likely it's repression* » (p. 4-27). Les ressources, telles que décrites par Tilly sous la dimension de la mobilisation, réfèrent à la main-d'œuvre, les biens, les armes, les votes et toute autre chose utilisable dans

la poursuite des intérêts collectifs (p. 1-10). Le pouvoir peut, entre autres, n'être que potentiel (si le groupe en question n'utilise pas le plein potentiel de ses ressources) ou politique (le pouvoir que le groupe en question a sur les autorités gouvernementales) et est généralement relatif à une autre personne ou à un groupe de personnes, à un intérêt ou des intérêts ou aux interactions. De plus, un groupe seul peut difficilement être puissant, mais la création de coalitions permet d'aller chercher des ressources qui ne sont pas disponibles au sein d'un unique groupe.

La réalisation des intérêts d'un groupe pourra s'accomplir, ou non, selon les opportunités ou les menaces qui se présenteront. Selon Tilly, le duo opportunités/menaces consiste à ce qui suit « *the extent to which other groups, including governments, are either a) vulnerable to new claims which would, if successful, enhance the contender's realization of its interests or b) threatening to make claims which would, if successful, reduce the contender's realization of its interests* » (p. 3-5). Les menaces sont les revendications par les autres parties qui diminueraient les possibilités de succès pour l'atteinte des intérêts du groupe.

3.1.5 Les formes d'actions collectives

Selon Tilly, les actions collectives sont des actions d'individus agissant ensemble autour d'intérêts collectifs à la poursuite des mêmes finalités. Il a répertorié quatre modèles de la volonté d'un groupe à adopter de nouveaux moyens d'action collective : 1) le modèle d'efficacité absolue ne concerne que le choix de moyens pour parvenir à son objectif; 2) le modèle de l'avantage de la familiarité concerne le choix de moyens d'action les plus connus

jusqu'aux moyens moins connus; 3) le modèle du répertoire flexible implique le choix de moyens qui auront été préalablement utilisés tout en demeurant ouvert à d'autres possibilités par imitation ou innovation et, 4) le modèle du répertoire rigide ne concerne que le choix de moyens qui sont familiers au groupe.

Selon Kelly, la forme principale d'action collective la plus étudiée est la grève, mais les syndicats utilisent également des moyens de pression comme le refus de leurs membres de faire des heures de travail supplémentaires, des ralentissements de la production et des grèves du zèle ainsi que des formes de non-coopération et de menaces à l'égard de la légitimité de l'employeur comme les pétitions, le lobby et les appels collectifs (2002, p. 37).

3.2 Cas d'application du modèle de mobilisation de Tilly

Taylor et Bain (2003a) ont utilisé le modèle de Tilly pour leur étude du cas d'Excell Multimedia, un centre d'appel situé à Glasgow, en Écosse. Afin de diminuer les coûts de production, l'entreprise a imposé aux salariés de répondre à des exigences élevées concernant la quantité d'appels, ce qui a eu des effets sur le plan de la qualité du service. De plus, comme l'indiquent les auteurs, Excell avait une attitude fortement défavorable à l'égard du syndicalisme, le percevant comme une entrave à la flexibilité de l'entreprise dans la gestion de ses salariés et donc de sa production. Les salariés travaillaient sous une pression constante et un mécontentement général est apparu.

Les salariés ont eu comme intérêts communs la résolution de problèmes engendrés par leur situation professionnelle au sein de la compagnie, que ce soit le fait d'avoir subi de l'intimidation, un manque de reconnaissance de leurs compétences ou des traitements inhumains. Les salariés ont donc mis en cause leur employeur. Un sentiment d'injustice a grandi chez les salariés non seulement à l'égard de leur situation individuelle, mais aussi de celle de leurs collègues. Les salariés travaillant dans différents groupes ont pu s'identifier à leur équipe et aux problèmes causés par les méthodes de gestion de la compagnie, entre autres pour la livraison du service, ce qui a provoqué le développement d'une identité sociale. L'un des salariés s'est démarqué en tant que leader et la suspension de l'un des leurs a entraîné un mouvement de soutien dans lequel il y a eu création et maintien d'un intérêt collectif.

Le groupe de salariés s'est organisé lors de rencontres pendant lesquelles des stratégies ont été planifiées afin d'aller chercher les non-membres de leur équipe de travail en les invitant à signer une pétition pour les aider à mettre de la pression sur l'employeur.

Après la mobilisation, le message a été transmis aux autres salariés de l'entreprise. Il a fallu aller chercher d'autres ressources à l'interne en identifiant clairement les demandes exprimées à l'employeur. Cela attira les non-membres qui ont eu, eux aussi, des demandes pour le syndicat. En plus du réseau syndical, les ressources externes ont également inclus des médias locaux, des chercheurs universitaires et même des politiciens.

Malgré les limites, les salariés ont tout de même montré une grande créativité dans les différentes actions collectives qu'ils ont entreprises (Taylor & Bain, 2003b).

L'analyse de ce cas par les auteurs aide à la compréhension de la création d'un mouvement et de la naissance d'actions collectives. Ils ont pu confirmer l'importance des intérêts communs entre les membres et d'un fort leadership pour mener à l'organisation d'un regroupement d'individus ainsi que des ressources nécessaires afin de construire une mobilisation forte et unie, pouvant saisir les opportunités et affronter les menaces. Cette mobilisation a pu mener à diverses actions collectives. Comme nous l'avons vu, cela ne se limite pas qu'aux grèves et les syndicats peuvent parfois faire preuve d'originalité.

Voilà qui complète notre présentation de la théorie de l'action collective de Tilly, revisitée par Kelly, sur laquelle se base notre modèle d'analyse. Dans la prochaine section, nous présentons certains éléments conceptuels développés par Offe et Wiesenenthal (1980) que nous intégrerons aussi à notre modèle d'analyse.

3.3 Éléments conceptuels tirés d'Offe et Wiesenenthal

Selon Offe et Wiesenenthal (1980), le succès des organisations syndicales est influencé par leurs interactions avec leur environnement. Les auteurs démontrent que les organisations représentant les employeurs ont une forme d'action collective « monologique » ainsi que des intérêts « monologiques » (« *monological* ») (p. 87) dans le sens qu'ils n'ont pas à avoir d'intérêts communs et que s'il y en a, les débats se font seulement au niveau du leadership. À l'opposé, les organisations syndicales se retrouvent dans une forme « dialogique » (« *dialogical* ») (p. 87) où les intérêts doivent être collectifs puisque, individuellement, les membres des syndicats ne détiennent pas le pouvoir. Les décisions doivent parfois passer par

les membres et non exclusivement par le niveau du leadership comme dans les organisations patronales. Puisque le pouvoir recherché par les organisations syndicales passe par les activités des membres et leur mobilisation, la communication avec les membres est primordiale au sein de l'organisation afin d'obtenir leur approbation.

Les auteurs affirment que les membres de la classe des salariés ont de la difficulté à définir leurs intérêts collectifs, contrairement à ceux de la classe patronale. En effet, lorsqu'un membre d'une organisation syndicale a un intérêt, il se doit d'être partagé avec les autres membres. Son intérêt personnel doit devenir un intérêt collectif. Ainsi, un processus « dialogique » de définition des intérêts est requis de la part de ceux qui, se trouvant dans la position des dominés, ont besoin de s'appuyer sur une définition collective et partagée de leurs intérêts (p. 21). Il doit y avoir une consultation, un consensus, entre les membres de l'organisation syndicale.

Or, la forme monologique guette aussi les organisations syndicales, ce qu'expliquent les auteurs avec leur théorie de l'opportunisme. Cette forme peut être adoptée par ces organisations dans certaines circonstances afin de résoudre les problèmes découlant de la coexistence des deux logiques d'actions collectives. Offe et Wiesenhal tentent d'identifier les conditions contextuelles et les mécanismes expliquant le recours à des pratiques opportunistes par les organisations syndicales. Ils définissent les trois éléments caractérisant les pratiques opportunistes comme suit : 1) la dimension substantive, soit l'inversion de la relation entre les moyens et la fin, où les moyens disponibles agissent en tant que mécanisme

de filtrage des objectifs et des principes organisationnels; 2) la dimension temporelle où le court terme devient la priorité et, 3) le quantitatif au détriment du qualitatif, par exemple prioriser le nombre de membres plutôt que de miser sur leur formation.

Ils proposent un modèle séquentiel en cinq étapes afin d'expliquer pourquoi le phénomène de l'opportunisme peut se retrouver dans les organisations syndicales. Le premier stade correspond aux débuts des organisations lorsque l'identité collective du groupe se forme, que le modèle dominant d'actions collectives est dialogique et qu'il y a peu de bureaucratisation. Au deuxième stade, les organisations oscillent entre le modèle dialogique et le modèle monologique puisqu'elles ont maintenant un pouvoir potentiel reconnu qu'elles peuvent utiliser lors des négociations. Elles n'ont plus besoin de la mobilisation de leurs membres pour influencer les décisions des autres parties car, maintenant, seule l'évocation d'une menace peut apporter le même résultat. Or, d'une part, ces organisations maintenant puissantes doivent maintenir ce nouveau statut face à leurs opposants, mais, d'autre part, elles doivent aussi s'assurer que la volonté d'agir de leurs membres ne se produise pas trop hâtivement afin de préserver leurs chances de succès. L'organisation parvenue à ce point peut donc continuer de façon dialogique, mais aussi monologique. C'est ainsi que l'organisation va se retrouver à devoir transformer sa structure et devra choisir entre retourner au premier stade ou poursuivre au troisième stade. Le stade trois est celui de la stratégie de transformation où l'organisation tente de trouver une indépendance face à la volonté d'agir de ses membres en allant chercher du soutien à l'externe afin de ne plus dépendre du soutien

à l'interne et trouver des garanties fournies par l'État. C'est alors que l'opportunisme devient la solution au dilemme entre le monologique et le dialogique.

Ainsi l'État interviendra et permettra aux organisations syndicales de survivre et de se bureaucratiser, à la condition que celles-ci ne remettent pas en question le pouvoir politique. Or, la solution au stade trois apporte un nouveau dilemme qui se développe au stade quatre : le soutien reçu à l'externe peut être retiré à tout moment, selon le gouvernement en place. Il n'y a donc plus de garantie puisque l'organisation syndicale devient soumise aux décisions de l'État. Les auteurs mentionnent « *the organization is most likely to experience a reversal of the process of institutionalization* » (p. 108), avec comme finalité le retrait total du soutien externe ou la continuation du soutien externe, mais dans un cadre de coopération. C'est ainsi que la mobilisation des membres est à nouveau nécessaire pour assurer la survie de l'organisation syndicale et son succès, ce qui nous mène au stade cinq qui est en fait un retour au type dialogique similaire au stade un, à l'exception de deux différences au niveau de la capacité de générer la volonté d'agir des membres :

first, because it is likely to be based upon a faction or division within an already existing organization, and second because it tends to focus on a much broader range of political, legal, and institutional arrangements, which have played such an important and deceptive role in the prior stages. (Offe & Wiesensthal, 1980, p. 108)

Les auteurs démontrent ici que l'opportunisme peut être, dans certains contextes, la seule « stratégie rationnelle » face aux dilemmes des organisations syndicales. Ils ajoutent par contre que cette stratégie est autodestructrice car si elle permet des options, elle ajoute

également d'autres dilemmes et l'organisation demeure dans un cycle où elle est constamment menacée.

Selon ces deux auteurs, afin de réussir, les organisations syndicales doivent acquérir du pouvoir au sein de leur organisation, ce qui doit se faire par une analyse pertinente. Celle-ci doit se baser sur l'examen des facteurs entrants, des processus internes et de l'environnement de l'organisation. Les facteurs entrants englobent ce qui doit être organisé. Il s'agit d'abord des salariés, puisque la nature individuelle du travail nécessite leur organisation. Il s'agit aussi de leurs intérêts afin de rendre le tout collectif, puisqu'un individu seul n'a pas de pouvoir devant le capital. En effet, chaque salarié contribue de façon individuelle au travail qui lui est confié et se retrouve avec des besoins à assouvir, lesquels deviennent donc des intérêts. Les auteurs énumèrent des exemples comme les récompenses matérielles (le salaire), la satisfaction dans l'emploi et la continuité de l'emploi. Alors que les intérêts de l'employeur sont quantifiables et se calculent habituellement en coûts et en profits, ce n'est pas le cas pour les salariés qui ont des intérêts plus diversifiés et qui doivent s'entendre collectivement sur ce qu'ils considèrent comme étant juste. Puisque les salariés n'ont pas tous la même conscience, leurs intérêts collectifs sont moins évidents pour ce groupe que pour l'employeur.

Selon la classe dans laquelle se retrouve un groupe (salariés ou employeur), il y aura une différence de pouvoir, mais aussi une différence dans la logique des actions collectives. Les relations de pouvoir se posant différemment pour chacun des groupes, les salariés ont un plus grand intérêt à agir collectivement puisqu'ils sont le groupe dominé. L'action collective

permet donc de regrouper les ressources individuelles des salariés et d'outrepasser le caractère individuel de ces ressources ainsi que des intérêts des salariés. Même si l'un des buts des organisations syndicales est de servir les intérêts utilitaristes de leurs membres, les actions doivent aller au-delà de l'utilitarisme puisqu'on demande aux membres d'être solidaires, de participer activement et de s'impliquer collectivement, ce que l'acteur qui détient le pouvoir, l'employeur, n'a pas à faire. Selon les auteurs, ceci oblige les organisations syndicales non seulement à exprimer les intérêts de leurs membres, mais aussi à les définir avec eux. Nous avons traité précédemment, avec Tilly et Kelly, de ce qui influence l'action collective et le concept développé par Offe et Wiensenthal permet de raffiner cette analyse.

3.4 Conclusion

Ce chapitre exposant notre cadre théorique nous a amenés à examiner de plus près la théorie de l'action collective de Tilly, revue par Kelly, et ses cinq composantes : les intérêts, l'organisation, la mobilisation, l'opportunité et les formes d'actions collectives. Afin de mieux comprendre ce modèle, nous avons discuté du cas du centre d'appel Excell Multimedia.

Nous nous sommes aussi penchée sur les travaux d'Offe et Wiesenthal, en particulier sur la théorie de l'opportunisme qui explique le dilemme entre l'adoption d'une logique monologique versus une logique dialogique, liée notamment à la reconnaissance du pouvoir potentiel du syndicat par les acteurs externes. Dans le prochain chapitre, nous présentons notre modèle d'analyse, nos questions de recherche et notre méthodologie de recherche.

CHAPITRE 4 : MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans les paragraphes qui suivent, nous faisons d'abord un retour sur notre problématique avant de préciser nos questions de recherche. Nous proposons ensuite un modèle d'analyse basé sur les travaux de Tilly et rehaussé par Kelly, lequel nous compléterons avec d'autres outils analytiques.

Nous poursuivons avec la présentation de nos propositions de recherche. Nous terminons avec la présentation de la méthodologie de recherche utilisée. Nous traitons du type de recherche, des sources de données, de la dimension éthique, des limites méthodologiques ainsi que de la démarche.

4.1 Retour sur la problématique et questions de recherche

La littérature scientifique démontre que les relations du travail dans le secteur public fédéral ont beaucoup changé au cours des dernières décennies. Après plusieurs succès dans leurs revendications au cours des années 1960 et 1970, entre autres avec l'arrivée de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* en 1965, les syndicats se sont vus retirer certains gains avec la nouvelle approche néolibérale, comme des restrictions au droit à la négociation collective et à la grève, dès le début de la crise économique dans les années 1970. Les gouvernements qui se sont succédés ont multiplié l'utilisation de lois spéciales pour forcer le retour au travail des salariés.

Rappelons qu'au Canada, ces lois spéciales ont commencé dès 1950 sous le premier ministre libéral Louis Stephen St-Laurent qui a fait adopter une loi pour la reprise des activités ferroviaires. Alors que six lois spéciales de retour au travail ont été adoptées par les différents gouvernements fédéraux de 1950 à 1968, 29 l'ont été entre 1968 et 2012 par les gouvernements subséquents. Pris dans cette vague de restrictions au droit à la négociation collective, les travailleurs ont tenté de manifester leur mécontentement comme ils l'ont pu, mais la légitimité de leurs actions syndicales a été remise en question par les gouvernements successifs en place.

Le gouvernement conservateur au pouvoir entre 2006 et 2012, avec Stephen Harper à sa tête, aura poursuivi le « *permanent exceptionalism* » préexistant — terme utilisé par les auteurs Panitch et Swartz dès 1984 pour décrire les multiples interventions législatives fédérales afin de forcer le retour au travail lors de grèves ou de lock-out. Selon les études que nous avons citées, le régime d'austérité en place a fait vivre aux salariés des coupes budgétaires et des diminutions de leurs avantages sociaux et de la qualité de leurs conditions de travail. L'attitude du gouvernement conservateur a aussi entraîné la mobilisation des syndiqués qui ont mené de nombreuses grèves, dont certaines se sont terminées par des lois spéciales de retour au travail.

En plus des lois spéciales, le gouvernement conservateur a aussi adopté des modifications aux lois du travail qui ont restreint les droits des travailleurs. Il y a eu le projet de loi C-10, *Loi d'exécution du budget de 2009*, qui a rendu plus difficile pour les femmes de revendiquer

l'équité salariale et qui a limité les augmentations des taux de rémunération; le projet de loi C-60, *Loi no 1 sur le plan d'action économique de 2013*, qui a permis au gouvernement de s'immiscer dans les négociations des sociétés d'État; le projet de loi C-4, *Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013*, qui a donné au gouvernement le pouvoir, à certaines conditions, de déterminer unilatéralement les services considérés comme étant essentiels et les postes nécessaires pour maintenir ces services essentiels; le projet de loi C-525, *Loi sur le droit de vote des employés*, qui a modifié la structure pour l'accréditation des syndicats; le projet de loi C-377, *Loi modifiant la Loi de l'impôt sur le revenu (exigences applicables aux organisations ouvrières)*, qui a obligé les syndicats à dévoiler leurs détails financiers à l'Agence du revenu du Canada et, finalement, le projet de loi C-59, *Loi no 1 sur le plan d'action économique de 2015*, qui vient modifier les règles sur les congés de maladie des fonctionnaires.

Les recherches établissent que dans ce contexte d'austérité et d'atteinte aux droits des salariés, les syndicats n'ont d'autres choix que de renouveler leurs pratiques. La mobilisation doit être plus importante et les membres doivent s'impliquer davantage afin de s'unir pour garder ce qu'on tente de leur enlever.

Selon les chercheurs, le néolibéralisme que nous citons au premier chapitre aura contribué à la fragilisation de l'emploi et au renversement du rapport de force en faveur des employeurs. Les syndicats du secteur public fédéral n'ont pas la force suffisante ni les ressources internes pour continuer d'affronter seuls l'austérité et plusieurs ont cherché du

soutien à l'externe. La littérature signale, entre autres, la création de coalitions aux plans politique, syndical ou communautaire. Il semble y avoir un éveil avec des initiatives de regroupements et d'actions qui dépassent les frontières des syndicats locaux et qui tentent de rejoindre une partie de la population en vue de défendre un besoin commun : la défense de la qualité des services publics, donc de la qualité de vie autant pour les citoyens que pour les salariés. Des syndicats réalisent qu'agir en société peut être bénéfique pour tous et travaillent à développer des stratégies afin de défendre les intérêts de leurs membres, mais aussi ceux d'autres couches de la société avec qui ils peuvent créer des alliances.

Nos deux questions de recherche portent donc sur les voies du renouveau pour le STTP. La première question est quelles sont les pratiques et stratégies qui ont été explorées par le STTP afin de répondre à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant le mandat du gouvernement conservateur, soit de 2006 à 2015 et jusqu'à la signature de leur dernière convention collective en 2016? La deuxième question est la suivante : quelle place occupent les stratégies de coalitions parmi ces stratégies et quelle est la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies?

Pour analyser les pratiques et stratégies du STTP, nous utiliserons le modèle d'analyse de Tilly (1977), raffiné par Kelly (2002). Nous allons étudier les pratiques de ce syndicat de salariés d'une société d'État en cherchant d'abord à établir son historique, depuis sa création, afin d'identifier les moments qui ont influencé ses actions et les orientations adoptées. Nous analyserons ensuite les stratégies mises en place entre 2006 et 2015 pour faire face aux

politiques d'austérité du gouvernement conservateur au niveau fédéral. La perspective historique nous permettra de mieux comprendre l'évolution des pratiques et stratégies du STTP ainsi que le contexte dans lequel elles ont été mises de l'avant. L'analyse des stratégies utilisées par cette organisation syndicale nous donnera une vue d'ensemble sur sa réorientation, si réorientation il y a eu.

Dans le prochain chapitre, nous présentons notre modèle d'analyse grâce auquel nous tenterons de répondre à nos questions de recherche.

4.2 Modèle d'analyse

Nous présentons notre modèle d'analyse en faisant d'abord un retour sur les définitions des dimensions abordées dans le modèle de Tilly interprété par Kelly, contenu présenté en détail dans la section trois portant sur notre cadre théorique. Nous éclaircissons également les liens entre chacune des dimensions. Nous identifions quelques indicateurs qui ont été utilisés pour examiner les phénomènes empiriques sur le terrain. Nous présentons ensuite divers outils analytiques que nous utilisons pour compléter le modèle de Tilly. Nous nous intéressons au type de logique qui caractérise l'action du syndicat et sa transformation historique. Finalement, nous présenterons la totalité du modèle avec toutes ses dimensions.

4.2.1 Partie 1 : Tilly

Voici le modèle d'analyse que nous utiliserons pour notre étude :

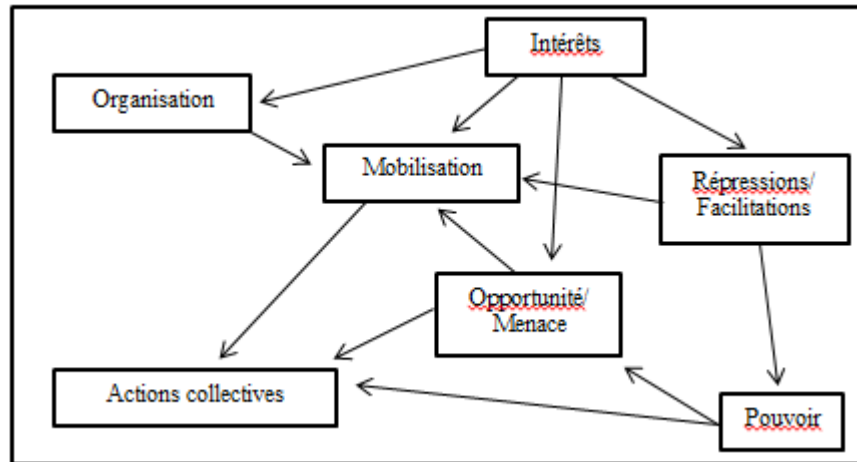


Figure 4-1 : Modèle de mobilisation élémentaire de Tilly (1977) interprété par Kelly (2002).

4.2.1.1 Intérêts

Kelly définit les intérêts en posant les questions suivantes : « *first, how and why do people acquire a sense of injustice or grievance, and second, how do they develop a sense of their grievance being collective?* » (2002, p. 27). Le concept d' « intérêts » est au cœur du modèle de Tilly et nous cherchons à savoir comment ils deviennent collectifs. Cela se réalise à travers les processus d'attribution et d'identification sociale sans négliger le rôle du leadership. Le processus d'attribution survient lorsqu'un groupe de personnes vivent une injustice et trouve sur qui mettre le blâme. Le blâme sera habituellement attribué à l'employeur, au gouvernement ou à une autre entité. Le processus d'identification sociale commence avec l'identité personnelle et l'identité sociale d'un individu, desquelles découlera une catégorisation sociale. Cette catégorisation sociale permet le regroupement de personnes avec des intérêts communs. Puis, le leadership va permettre aux membres de ce même groupe

de mieux comprendre leurs intérêts collectifs. Le ou les leaders ont la responsabilité de soulever les injustices et motiver les individus à combattre collectivement celle-ci en leur faisant comprendre qu'il est dans l'intérêt de tous d'agir et ainsi les mener à une action collective.

Ces trois sous-dimensions contribuent à la création de l'intérêt collectif. Les intérêts ont un impact direct sur l'organisation, la répression ou la facilitation, la mobilisation et l'opportunité et la menace. Nous verrons ces liens plus en profondeur dans les paragraphes qui suivent.

Nous cherchons à savoir si la perception des injustices par les membres du STTP a déclenché un processus d'action collective. Nous vérifions la présence des trois sous-dimensions prévues dans le modèle ou d'autres dimensions non prévues. Nous analysons le processus d'attribution pour identifier à qui le blâme a été attribué, le processus d'identification sociale pour savoir quel groupe du STTP s'est senti interpellé et à quelle catégorie sociale ce groupe s'identifie, puis nous déterminons qui étaient les leaders et quelles ont été leurs actions pour mener à terme le processus. Notre analyse portera sur des données recueillies dans les articles et documents relatant les actions collectives du STTP entre 2006 et 2016 ainsi que dans le contenu d'entrevues avec des membres actifs du STTP pendant la période étudiée.

4.2.1.2 Organisation

L'organisation au sein de la structure du syndicat est primordiale pour la création et la mise en place d'actions collectives. De plus, plus les membres s'identifient à leur syndicat et plus il y a d'interactions entre eux, plus l'organisation sera construite sur des bases solides. Pour qu'il y ait un sentiment d'appartenance fort, l'identification des intérêts collectifs doit être claire et ils doivent être largement acceptés. Si la structure du groupe est bien organisée, la mobilisation sera d'autant plus efficace. De plus, si le nombre de membres engagés est grand, la mobilisation aura plus de pouvoir.

Il nous sera possible d'analyser la structure de l'organisation du STTP en faisant un examen du fonctionnement de l'organisation, en identifiant des espaces de participation *ad hoc* ou courants de la base du syndicat et de la participation des membres dans ces espaces. Nous pourrions évaluer le sentiment d'appartenance des membres à leur syndicat lors des entrevues ainsi qu'en analysant les documents à notre disposition, si possible, qui citent ce que les membres peuvent penser de leur syndicat. De plus, nous tenterons de calculer le pourcentage de présence des membres lors de leurs réunions.

4.2.1.3 Mobilisation

Les intérêts doivent également être de nature collective afin qu'il y ait mobilisation puisque c'est à cette étape qu'il y aura rassemblement des ressources nécessaires pour un contrôle collectif par les individus qui deviennent à ce moment des acteurs collectifs. La

mobilisation sera forte si les intérêts en cause interpellent le plus de membres possible et s'il y a des interactions entre ses derniers. Or, il faut également tenir compte des coûts et des gains pour la réalisation de la mobilisation d'un groupe, du point de vue de l'individu. Ainsi, le membre va s'interroger à savoir quels sont les autres membres qui vont participer, s'il va perdre du salaire, ce que son entourage va penser de lui s'il se mobilise, etc. La répression et la facilitation, l'organisation et les opportunités et menaces vont également avoir un impact sur la mobilisation.

Nous désirons déterminer si le STTP a une capacité élevée de mobilisation. Pour cela, nous tenterons de déterminer si les membres participent à la planification des actions collectives, s'ils encouragent leurs collègues de se présenter et s'ils se présentent eux-mêmes. Nous tenterons également d'évaluer les coûts et les gains pour les membres et leur syndicat.

4.2.1.4 L'opportunité

Tilly décrit l'opportunité comme étant la relation entre les intérêts d'un groupe et l'environnement qui l'entoure et c'est une dimension qui a trois éléments : 1) le pouvoir, 2) la répression et 3) le duo opportunité/menaces.

4.2.1.4.1 Pouvoir

Alors que le pouvoir de l'organisation syndicale peut être affecté par la répression ou la facilitation découlant des interventions des acteurs externes et varier selon l'efficacité de l'utilisation des ressources (main-d'œuvre, biens, armes, votes et toute autre chose utilisable

dans la poursuite des intérêts collectifs) par le groupe, ce même pouvoir contribue aux opportunités et aux menaces ainsi qu'à l'ampleur des actions collectives. Le pouvoir est ce qui permettra à un groupe de faire prévaloir ses propres intérêts avant ceux des autres et plus le pouvoir sera élevé, plus les opportunités se présenteront et les menaces diminueront. Tilly décrit le pouvoir d'une des parties par rapport à l'autre comme étant « *the extent to which its interests prevail over the others with which it is in conflict* » (p. 4-27). Il ajoute que le pouvoir est relatif selon les acteurs qui s'affrontent, les intérêts en jeu et les interactions. Il y a également le pouvoir potentiel, mais celui-ci ne peut être observable.

Pour évaluer le pouvoir du STTP, il sera intéressant de savoir si d'autres acteurs se sont joints aux actions collectives du STTP pour le soutenir et ainsi augmenter le pouvoir et le pouvoir potentiel du STTP pour la revendication de ses intérêts. Aussi, lors de notre analyse des opportunités et des menaces, nous pourrions chercher à vérifier si les actions du STTP face à ces dimensions ont consisté à tirer avantage des opportunités présentes ou à répondre aux menaces.

4.2.1.4.2 Répression

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les actions des acteurs externes peuvent générer soit la répression des actions collectives, soit leur facilitation, ce qui peut influencer la portée de la mobilisation. La répression, qu'elle repose sur des lois adoptées par le gouvernement ou par des arrestations policières, fait augmenter les coûts de la mobilisation et des actions collectives d'une des parties. Pour sa part, la facilitation fait diminuer les coûts,

par exemple une publicité par des acteurs externes avant une mobilisation. La répression et la facilitation agissent directement sur le rapport de pouvoir puisque l'ampleur de l'action d'une des parties pourra diminuer ou augmenter le pouvoir de l'autre partie.

Il nous sera possible de déterminer si le STTP a été victime de répression ou s'il aura bénéficié de la facilitation par l'analyse des actions et effets des actions du gouvernement entre 2006 et 2016 et d'autres acteurs comme les médias ou des organismes. Nous analyserons des données provenant de documents, d'articles de presse et du contenu de nos entrevues.

4.2.2.1.3 Opportunité et menace

Les opportunités et les menaces qui peuvent entraîner des actions collectives sont influencées par les dimensions des intérêts et du pouvoir, mais à leur tour influencent la mobilisation et les actions collectives. Les opportunités et les menaces reposent sur les actions et les politiques des employeurs et de l'État et sur le jeu de pouvoir entre les employeurs, la main-d'œuvre et les syndicats. Ainsi, la classe dirigeante et l'État demeurent en tout temps sujets à de nouvelles revendications des salariés, revendications qui pourraient répondre aux intérêts de ces derniers si elles se matérialisent. D'une part un groupe peut voir ses intérêts se réaliser alors qu'un autre groupe peut s'éloigner de la concrétisation de ses propres intérêts si l'autre partie gagne ses revendications.

Tilly identifie deux dimensions au sein du groupe opportunité/menace : 1) l'ampleur du changement attendu pour la réalisation des intérêts et, 2) les chances qu'il y ait du changement si une partie n'agit pas en cas de menace ou si elle agit en cas d'opportunité. Qu'il y ait des menaces ou des opportunités, les actions collectives peuvent tirer avantage des opportunités ou répondre aux menaces.

Afin de déterminer si le STTP a tiré profit des opportunités ou répondu aux menaces sous forme d'action collective, nous analyserons le catalyseur de leurs actions collectives entre 2006 et 2016 à partir des données recueillies dans les articles, documents et contenu de nos entrevues.

4.2.1.5 Actions collectives

Dans la même lignée, plus une organisation aura du pouvoir, plus ses actions collectives seront efficaces. Actions collectives dont la portée variera également en fonction du succès de la mobilisation et de la teneur des opportunités ou des menaces qui influenceront le processus.

Or, plus il y a de menaces, plus il y a un coût pour les actions collectives. Les acteurs externes peuvent poser des actions qui constituent une répression aux actions collectives du groupe ou au contraire, les faciliter selon les types d'intérêts en jeu. Plus les intérêts seront forts au sein du groupe, plus ce groupe aura de la puissance et cela influencera les acteurs externes.

Nous n'avons pu observer directement la création d'un nouvel intérêt collectif au sein du STTP, car notre analyse porte sur la période couvrant le dernier gouvernement fédéral conservateur (2006-2015) et jusqu'à la signature de leur convention collective le 9 décembre 2016. Nous analysons donc les actions collectives du syndicat durant cette période à partir de nos données.

4.2.2 Autres outils analytiques

De plus, selon la littérature, il est possible que se créent des coalitions entre des syndicats et des organismes établis au sein de la communauté (Holgate, 2014; Savage & Smith, 2013; Tattersall, 2010). Il peut également y avoir des coalitions entre des syndicats et des mouvements sociaux, qui eux aussi s'intéressent à la défense des droits des travailleurs. Cela peut donner une plateforme aux syndicats qui s'étend au-delà du milieu de travail de leurs membres et qui leur donne une visibilité et une force sur des enjeux qu'ils n'auraient pas autrement. Ces pratiques réfèrent au syndicalisme social qui caractérise les syndicats s'impliquant dans la société. D'autres pratiques peuvent aussi être associées au syndicalisme de communauté, où le syndicat construit son pouvoir en partie avec la communauté. La coalition peut se faire avec des organismes communautaires, mais aussi avec d'autres types d'acteurs tels des partis politiques, des associations de citoyens ou d'étudiants, les usagers des services, etc.

Les recherches de Tattersall (2010) expliquent que pour assurer le succès de telles coalitions, les intérêts doivent être communs et il doit y avoir une forte implication des

leaders et des membres des divers organismes alliés. Les intérêts collectifs ne s'arrêtent plus qu'à ceux du syndicat, il faut intégrer les intérêts des acteurs externes qui ont décidé de prendre part à la coalition. De plus, l'engagement entre les acteurs concernés doit se faire de façon égale. Si le pouvoir penche trop d'un côté, la coalition ne sera pas viable et la volonté d'agir sera moindre pour ceux qui se retrouvent en position inférieure. Pour favoriser la mobilisation, il doit y avoir dans la coalition des intérêts collectifs et une structure bien établie de l'organisation afin de faire face à toute menace ou répression possible. Les actions collectives auront donc une portée plus imposante.

Nous n'intégrons pas Offe et Wiesenthal dans notre modèle, mais nous allons utiliser sa théorie de l'opportunisme pour interpréter nos données.

Il se peut que notre analyse nous amène à identifier de nouvelles dimensions de façon inductive qui pourraient générer des ajustements au modèle, ou même qui pourrait nous conduire au rejet total du modèle et à la construction d'un autre.

4.2.3 Résumé du modèle d'analyse

Lors de notre recherche sur les voies du renouveau pour le STTP, nous avons choisi d'utiliser le modèle de Tilly, interprété par Kelly. Nous analyserons donc les variables suivantes : les intérêts, l'organisation, la mobilisation, les opportunités et les menaces, la répression et la facilitation, le pouvoir et les actions collectives.

4.3 Propositions de recherche

Notre première question traite des pratiques et stratégies qui ont été développées par le STTP afin de répondre à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail. Notre deuxième question de recherche porte sur la place qu'occupent les stratégies de coalitions parmi ces stratégies et la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies.

4.4 Type de recherche

Dans le cadre de notre recherche, puisqu'il s'agit d'une étude de processus sociaux complexes et dynamiques s'étalant sur une décennie, nous utiliserons une démarche de recherche qualitative. Selon Deslauriers (1991), ce type de recherche se justifie comme suit : « les transformations récentes du système capitaliste et les besoins de l'action imposent la nécessité d'une recherche plus proche du terrain et qui épouse plus fidèlement les contours fluctuants des phénomènes sociaux » (p. 5). Nous avons préalablement réalisé une recension des écrits scientifiques afin de construire notre objet et constaté que bien que plusieurs auteurs aient écrit sur les défis contemporains des syndicats, peu ont étudié le secteur public fédéral canadien. Afin de pouvoir répondre adéquatement à notre question de recherche, nous avons mené une enquête à devis qualitatif sur le terrain pour mieux comprendre les enjeux vécus par les syndicats et les voies qu'ils empruntent dans le présent contexte économique, social et politique.

Yin (2014) décrit l'étude de cas sous deux aspects : la portée de l'étude de cas et ses caractéristiques. Par l'idée de la portée de l'étude de cas, Yin réfère au fait que l'étude doit porter sur un cas d'actualité et la méthode permet d'étudier en profondeur la situation dans son contexte réel. La portée de l'étude implique de multiples variables où le chercheur n'est pas en contrôle de la situation, ce qui augmente le nombre de sources potentielles pour la cueillette de données. Notre devis de recherche qualitative est une étude de cas. Cette méthode est la plus appropriée pour cette recherche puisque nos questions de recherche sont de type explicatif, centrées sur le « pourquoi » et « comment » du phénomène étudié.

4.5 Sources de données

La recherche s'appuie sur deux types de données, soit des données sur l'historique du STTP et de la Société canadienne des postes (Postes Canada), et des données sur les pratiques contemporaines du STTP qui auront été en cours entre 2006 et 2015 alors que le gouvernement fédéral était conservateur et lors des négociations de 2015-2016 avec un gouvernement libéral en place. Notre principale source de données sur l'historique est la littérature scientifique. Nous traitons des sources pour la période contemporaine ci-dessous.

4.4.1 Données sur les pratiques contemporaines du STTP

Nous couvrons la période de 2006 à 2016, soit la période pendant laquelle le gouvernement conservateur était au pouvoir et jusqu'à la signature de la convention collective du STTP le 9 décembre 2016. Il est important d'examiner le contenu de diverses

sources afin de pouvoir trianguler ces données (Yin, 2014). La diversification des sources et la triangulation des données réduisent la possibilité d'erreurs pour le chercheur (Roy, 2009).

Les limites de notre cueillette des données sont établies selon le principe de saturation. Ainsi, nous nous sommes assurée d'avoir toutes les données nécessaires pour vérifier nos propositions de recherche et assurer une triangulation des données tout en évitant la redondance. Nous utilisons trois sources dont la première est la littérature scientifique pour plusieurs aspects factuels sur l'histoire du syndicat.

La deuxième source est basée sur des documents auxquels nous avons eu accès comme les publications du STTP, soit dix-sept documents du syndicat et quatre documents de Postes Canada, ou du contenu documentaire traitant des pratiques du STTP comme des articles de revues alternatives ou de journaux militants. Nous avons cherché des articles par des membres de l'exécutif ou du syndicat, par des groupes affinitaires ou dissidents au sein du STTP ou par les représentants des groupes avec qui le syndicat travaille en coalition.

La troisième source est le contenu d'entrevues semi-dirigées au sein de ce même syndicat avec des représentants officiels du STTP, des représentants d'organisations communautaires qui sont liées au syndicat et un représentant d'un groupe affinitaire formé au sein du STTP. Nous avons effectué sept entrevues avec des informateurs clés de l'organisation qui ont été impliqués dans les discussions relatives au développement des stratégies durant la période étudiée ou qui l'ont été dans le passé. Nous avons également effectué une entrevue avec une personne membre d'un groupe affinitaire et trois entrevues avec des représentants

d'organisations communautaires en lien avec le STTP. Les entrevues ont été d'une durée d'une heure en moyenne, la plus courte ayant été de 40 minutes et la plus longue ayant été de deux heures. Chaque répondant ou répondante n'a été rencontré qu'une seule fois.

Nous avons tenté d'avoir en entrevue des membres d'un groupe dissident, mais le seul groupe trouvé n'a pas répondu à nos demandes de contact. Par contre, lors des autres entrevues, il a tout de même été possible de trouver des personnes en désaccord avec les approches du STTP.

Le tableau ci-dessous identifie les catégories des personnes interrogées au printemps 2017 et le nombre de personnes par catégorie.

Tableau 4.1 : Identification des personnes interrogées, printemps 2017

Représentants du STTP au niveau national (R.Nat)	Représentants du STTP au niveau local (R.Loc)	Employés du STTP (Emp)	Groupe affinitaire au sein du STTP (Aff)	Organisations communautaires (Org)
2	2	3	1	3

Ces informateurs clés sont identifiés par l'entremise d'un échantillonnage « boule de neige », soit « une technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus (des personnes considérées comme influentes par exemple) tous ceux qui sont en relation (d'affaires, de travail, d'amitié, etc.) avec eux, et ainsi de suite » (Beaud, 1984, p. 187). Cela s'est donc fait par l'entremise des réseaux impliquant ces personnes.

4.4.2 Milieu de recherche

Le cas étudié s'appuie sur le STTP, comme nous l'avons mentionné précédemment. Le STTP est un syndicat qui regroupe des travailleurs des postes « traditionnels » comme les facteurs, commis des postes, manieurs, expéditeurs, techniciens, mécaniciens et électriciens, mais aussi des travailleurs du secteur privé comme les conducteurs, mécaniciens de véhicules, travailleurs d'entrepôt, employés d'imprimeries et autres (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2015a). Selon le site internet du STTP, le syndicat comporte 210 sections locales et près de 54 000 travailleurs en sont membres. Nous concentrerons nos efforts sur les travailleurs des postes de type « traditionnels ».

4.5 Dimension éthique

Comme prescrit par l'Université du Québec en Outaouais, nous devons nous conformer à la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* afin de préserver les droits des participants à cette recherche. Nous avons donc soumis ce projet de recherche (Secrétariat général de l'Université du Québec en Outaouais, 2015) au Comité d'éthique de la recherche (CÉR) et avons obtenu le certificat d'éthique.

4.6 Limites de la recherche

Une des limites de notre recherche est due à la représentativité restreinte de l'organisation étudiée dans notre étude de cas. Nous nous limitons à l'étude d'un syndicat et le nombre d'entrevues est limité compte tenu des objectifs de la recherche. Comme nous nous sommes

limitée à onze entrevues faites au sein du STTP ou organisations impliquées avec le STTP, il est difficile d'étendre les résultats aux autres syndicats du secteur public fédéral.

Une seconde limitation pour cette recherche se porte sur la quantité d'articles rédigés dans les médias sur le sujet. Nous avons lu de nombreux articles rédigés par différents médias sur les grèves tournantes du STTP et sur le lock-out en 2011 afin de déterminer si les médias avaient un rôle de répression ou de facilitation. Or, il est important de spécifier qu'il n'y a pas eu de recension systématique de ces articles et que notre conclusion se base sur un résumé de nos lectures.

4.7 Conclusion

En conclusion, nous avons pu confirmer que les relations du travail ont grandement changé au cours des dernières décennies. Les syndicats évoluent maintenant dans un contexte d'austérité où les grèves sont freinées à coup de lois spéciales forçant le retour au travail des salariés. De plus, sous le gouvernement conservateur, entre 2006 et 2015, de nombreuses interventions législatives sont venues modifier les droits des salariés. L'ère du néolibéralisme pousse les syndicats à se renouveler et à sortir des sentiers battus pour reprendre du pouvoir et influencer le changement social. Il ne faut plus maintenant que servir ses membres, mais aussi s'impliquer dans la société et aller chercher le soutien de la population. La création de coalitions est l'un des moyens mis de l'avant.

Nous avons ensuite présenté notre modèle d'analyse de Tilly (voir figure 4-1), revu par Kelly, ainsi que la théorie de l'opportunisme d'Offe et Wiesenthal. Nous avons donné quelques exemples d'indicateurs pour déterminer comment nous allons évaluer les différentes dimensions lors de notre recherche sur le terrain. Nous avons ensuite présenté nos propositions de recherche; la première porte sur les stratégies explorées par le STTP afin de répondre à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant les deux dernières années du mandat du gouvernement conservateur et la seconde porte sur la place que ce syndicat a accordée aux stratégies de coalition dans son agenda ainsi que la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies.

Notre recherche de type qualitatif consiste en une étude de cas. Nous désirons comprendre les actions du STTP entre 2006 et 2015 et lors de leurs négociations 2015-2016 afin de déterminer s'il s'agit d'un syndicat qui se renouvelle et la place des alliances avec les mouvements sociaux dans ses pratiques.

CHAPITRE 5 : DONNÉES HISTORIQUES ET CONTEMPORAINES

Ce chapitre présente l’historique de Postes Canada ainsi que l’historique et la description contemporaine du STTP. Il nous permet de mieux comprendre le contexte historique dans lequel s’inscrivent les phénomènes étudiés afin d’en tenir compte dans notre analyse.

5.1 La Société canadienne des postes

L’auteur Robert M. Campbell décrit bien l’historique de Postes Canada (1993; 2002). Postes Canada a une histoire qui recule aussi loin que les coureurs des bois lorsqu’au 18^e siècle, soit en 1734, le premier système postal a été établi. Jusqu’en 1851, les Britanniques contrôlaient les Postes, puis c’est d’abord devenu une responsabilité provinciale avant que le fédéral n’en fasse un ministère en 1867. Or, selon Campbell, le ministère des Postes s’est retrouvé dans une situation financière précaire qui s’est aggravée avec l’arrivée de la syndicalisation et l’augmentation du volume postal vers la fin des années 1960.

Selon lui, les grèves de 1965, 1968, 1974, 1975, 1978 et 1981 n’ont qu’affaibli davantage l’image des Postes dont la fiabilité était l’objet de doutes. En 1981, Postes Canada est devenue une société de la couronne, qui avait pour but, selon Campbell, « *to improve postal finances, commercial performance, managerial decision making, and labour relations* » (p. 278). Quoique demeurant la propriété du gouvernement fédéral, Postes Canada était administrée comme une entreprise en dehors de la structure de l’État. Malgré ces changements, le gouvernement a continué à exercer un contrôle sur la nouvelle société de la

couronne, entre autres, en approuvant les plans d'entreprise, et même en imposant son plan en 1986, alors que le gouvernement conservateur était au pouvoir. Des grèves en 1986, 1987 et 1991-1992 ont constitué la réponse des salariés, entre autres, aux coupures dans les emplois du gouvernement, à l'utilisation de la sous-traitance, et à l'augmentation des emplois à temps partiel par rapport aux emplois à temps plein.

Postes Canada a résorbé son déficit en 1987 et s'est fixé des objectifs commerciaux afin d'être plus compétitive sur le marché, jusqu'à l'arrivée des libéraux, en 1993, qui ont ralenti le processus.

En 2004, Postes Canada s'est engagée dans un processus de transformation postale :

Nous avons progressé sur la voie qui nous conduira vers la poste moderne, dans laquelle nous nous sommes engagés en 2004, lorsque nous avons conclu que notre modèle en matière de diversité des produits, les gains de productivité et la tarification ne suffiraient pas à assurer la viabilité à long terme de Postes Canada (Postes Canada, 2006, p. 34)

Dans son rapport annuel de 2005, la société d'État affirme devoir changer son modèle administratif qu'elle considère comme non durable dans le nouvel environnement et annonce des changements pour janvier 2006 :

Pour relever le défi que présente cet accent mis à l'interne, le 1^{er} janvier 2006, nous avons modifié notre structure, pour concentrer entièrement nos efforts sur les trois principaux secteurs d'activités de Postes Canada. La nouvelle structure est conçue pour mettre le client à l'avant-plan dans toutes nos activités. Ce faisant, nous serons en mesure d'assurer la croissance de notre entreprise. Chacun des secteurs d'activités, à savoir le courrier transactionnel (factures, avis et relevés), les colis et le marketing direct, est dirigé par un premier vice-président responsable de tous les aspects de son secteur d'activités. (Postes Canada, 2005, p. 3)

Son rapport annuel de 2006 s'écrit dans la continuité de la transformation postale et annonce des changements à venir dans l'équipement :

Puisque nous sommes une entreprise offrant des services, il est essentiel pour nous de toujours devancer la concurrence pour assurer notre succès à long terme. Cependant, notre caractère concurrentiel est limité par notre équipement vétuste et désuet. Il y a 35 ans, notre équipement de tri et de traitement était considéré comme étant de pointe. Aujourd'hui, nos concurrents utilisent de l'équipement moderne plus efficace, productif et rentable. Nous devons investir des sommes considérables en 2007 et dans les années à venir pour remplacer et mettre à niveau notre équipement désuet et notre technologie de suivi pour demeurer efficace et concurrentiel et pouvoir offrir aux clients des renseignements en temps opportun. (Postes Canada, 2006, p. 4)

En 2008, Postes Canada annonce sa première installation modernisée de traitement du courrier à Winnipeg :

Nous avons commencé à mettre ce plan en œuvre en 2008 afin de moderniser notre vaste réseau. Nous avons fait de grands progrès. Nous sommes sur la bonne voie pour ouvrir en 2010 notre première installation de traitement du courrier depuis 20 ans. Le nouvel établissement de Winnipeg comprendra un nouvel équipement de traitement efficace et ergonomique et un nouveau modèle de livraison. (Postes Canada, 2008, p. 2)

Le rapport annuel de 2013 articule les cinq points du nouveau plan d'action qui a été dévoilé par Postes Canada en décembre 2013 :

Ce plan comprend cinq initiatives, dont quatre qui réduiront considérablement les coûts, pour répondre aux besoins changeants des Canadiens tout en assurant l'avenir du service postal pour l'ensemble de la population : 1) Transition à des boîtes postales communautaires du tiers des ménages canadiens qui reçoivent leur courrier à la porte, 2) Mise en place d'une nouvelle tarification progressive pour les envois Poste-lettres, 3) Ajout de bureaux de poste concessionnaires pour une plus grande commodité, 4) Rationalisation des opérations, 5) Solutions aux coûts de main-d'œuvre. (Postes Canada, 2013, p. 5)

Dans les prochaines pages, nous ferons un survol des données historiques et contemporaines du STTP.

5.2 Données historiques sur le STTP

L'Association des commis ambulants a été la première association du service postal en 1889 au Canada. Elle devint la Fédération des commis ambulants du Dominion en 1916 pour finalement se renommer la Fédération des commis ambulants en 1951 (Musée Canadien de l'histoire, 2000). Parallèlement, l'Association fédérée des facteurs (AFF) fut créée en 1891. Alors qu'elle n'avait comme rôle que d'accumuler les cotisations de ses membres afin de pouvoir aider financièrement les familles de ces derniers qui étaient dans le besoin pour cause de maladie du pourvoyeur, accident ou décès, des discussions ont commencé à porter sur les conditions de travail dès les années 1900 et une première grève a été déclenchée en 1918 avec comme résultat :

(...) l'obtention d'une semaine de 44 heures avec rémunération du temps supplémentaire, des augmentations salariales, la promesse de non-discrimination envers les grévistes et la mise sur pied d'une commission d'enquête de la fonction publique qui se penchera sur les conditions de travail aux postes. (STTP, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2004)

En 1944, l'après-guerre a favorisé un retour du militantisme et le regroupement de l'AFF, de l'Association des employés des postes du Canada (AEPC) et de la Fédération des commis ambulants afin de former un « organisme-cadre, appelé la Fraternité des employés des postes, et de présenter un front commun au gouvernement » (*Ibid.*, p. 5). Alors que les employés des postes n'avaient pas reçu d'augmentation salariale depuis des années, et que celle de 1965 imposée par le gouvernement était plus basse que ce qui avait été recommandé par la Commission du service civil (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes - Section locale de Montréal, 2003), les membres de l'AFF et de l'AEPC ont demandé un appui à la

Fraternité pour leur grève. Or, malgré 80% des effectifs en grève, la Fraternité et le CTC n'ont pas appuyé l'AFF et l'AEPC (Parrot, 2005). Jean-Claude Parrot, ancien président (1977-1992) et négociateur en chef du STTP (1975-1992), ajoute que c'est lors de leur congrès en 1965 que le nom de l'Association des employés des postiers du Canada a changé pour celui de Syndicat des postiers du Canada (SPC), afin que le message soit clair : c'était maintenant un syndicat. De plus, c'est lors de cette grève que les membres ont réalisé qu'ils devaient changer la structure du syndicat afin d'être plus efficaces dans leur mobilisation, ce qui a été fait lors des années suivantes. L'AFF est devenue l'Union des facteurs du Canada (UFC) en 1966 (Musée Canadien de l'histoire, 2000).

Selon Parrot, le SPC et l'UFC se sont unis sous le nom du Conseil des Unions des postes (CUP) en 1968 dans le but de recevoir leur accréditation plus rapidement et ensemble ils ont démontré cette même année, avec une meilleure organisation qu'en 1965, qu'ils pouvaient tenir une grève d'envergure nationale avec la participation de toutes les sections locales. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* a été adoptée en 1967 et la première convention collective entre le Conseil du Trésor du Canada et le CUP a été signée en 1968, après leur grève (Hoogers, 2009). Parrot ajoute que c'est en 1969 que le CUP gagna le vote contre l'Alliance de la fonction publique pour représenter les employés à temps partiel.

Le STTP a eu à faire face à plusieurs lois spéciales qui ont forcé le retour au travail de ses membres en 1978, en 1987, en 1991, en 1997 et la *Loi sur le rétablissement de la livraison*

du courrier aux Canadiens en 2011 (Parlement du Canada, 2012)²⁰. C'est d'ailleurs lors de la grève de 1978 que Jean-Claude Parrot, alors président du STTP, refusa d'aviser ses membres de se conformer à la loi de retour au travail après que la grève eut été déclarée illégale et se retrouva deux mois en prison (Warskett, 2013).

En 1981, le STTP s'est donné comme objectif dans ses négociations d'obtenir le congé de maternité payé et a tenté de faire des alliances avec plus de 500 groupes féministes pour avoir du soutien supplémentaire (Nichols, 2012). Nichols écrit qu'après 42 jours de grève, l'employeur a cédé et a octroyé 17 semaines de congé de maternité payé.

Le STTP commença la négociation de sa nouvelle convention collective en 1986 avec comme objectif de garder les articles sur la sécurité d'emploi, de limiter l'utilisation des employés à temps partiel et temporaires par l'employeur et de cesser la privatisation des guichets postaux (Langford & Sexton, 1996). En effet, le Comité Marchment, qui devait examiner la productivité de la Société canadienne des postes, a suggéré dans son rapport une diminution des services et l'élimination d'emplois pour arriver à une autonomie financière avant 1990, d'où la pression sur le STTP (Wright, 1989). Langdon et Sexton mentionnent que la grève a commencé par des grèves tournantes le 30 septembre 1987 avant de devenir nationale le 9 octobre, la journée suivant l'introduction d'un projet de loi pour le retour au

²⁰ À ces lois est venue s'ajouter en novembre 2018 la *Loi prévoyant la reprise et le maintien des services postaux*.

travail des membres du STTP. L'adoption de la *Loi de 1987 sur le maintien des services postaux*, le 16 octobre 1987, a mis fin à la grève.

Le STTP a fusionné avec l'UFC en 1989, ce qui a doublé l'effectif du syndicat et a permis une unité plus forte lors de la grève de 1991 (Warskett, 2013). Le STTP a également établi des ententes avec des groupes communautaires regroupant, entre autres, des aînés, des étudiants et des groupes luttant contre la pauvreté afin que les chèques des programmes d'aide sociale soient livrés en échange de leur soutien politique (Warskett, 1993).

Le STTP a une fois de plus fait la grève en 1997 après la privatisation du service de publipostage par Postes Canada qui a entraîné une perte de 10 000 membres à cause des licenciements (White, Janzen, & Sexton, 2000). La grève de 1997 a été la dernière avant la période que nous étudions (2006 à 2015) puisque les négociations collectives de 2000, 2003 et 2007 ont été menées sans impasse (Steinhoff & Bickerton, 2012).

Warskett (2013) énumère quelques exemples de choix stratégiques du STTP ainsi que son ouverture aux mouvements sociaux en réponse aux actions du gouvernement : la décision du syndicat, en 1968, composé principalement d'hommes, d'organiser le personnel salarié à temps partiel, qui était principalement composé de femmes; la négociation pour la cessation d'une grève en 1981 en échange d'un congé de maternité; la grève de 1991 où des pactes de solidarité avec des groupes communautaires ont été signés et la solidarité qui s'est maintenue entre les différents groupes du syndicat malgré des pertes importantes. En effet, l'indemnité de départ a été concédée en échange de l'ajout des facteurs ruraux ou suburbains en 2003

comme employés de Postes Canada, employés qui étaient une fois de plus majoritairement des femmes.

5.3 Données contemporaines sur le STTP

Les données dans la section suivante portent sur la période dans laquelle notre analyse se situe, soit celle durant laquelle le gouvernement de Stephan Harper est arrivé au pouvoir en février 2006, jusqu'à la signature de la convention collective du STTP le 9 décembre 2016.

Dans son rapport annuel de 2006, Postes Canada indique qu'un changement de moyen de livraison s'impose, et ce pour des raisons de sécurité :

Il est courant de voir des boîtes postales sur un poteau dans la campagne au Canada ; environ 843 000 adresses sont desservies de cette façon. Mais, étant donné que la circulation augmente, il n'est pas toujours sécuritaire d'effectuer des arrêts fréquents. On a donc récemment passé à un autre moyen de livraison, comme la boîte postale communautaire, pour quelque 10 000 adresses rurales. En décembre 2006, le gouvernement fédéral a ordonné à Postes Canada de restaurer le service de livraison aux boîtes postales rurales pour les clients touchés dans les 18 prochains mois. Nous avons établi un plan accéléré de six mois et, une fois ces préoccupations traitées, les dangers possibles aux autres emplacements seront évalués et traités au cours d'une période de trois ans. (Postes Canada, 2006, p. 2)

Quoique le gouvernement conservateur ait demandé à Postes Canada de restaurer le service de livraison en 2006, cette action a mis le STTP sur ses gardes; il perçoit que cela pourrait devenir un « prétexte par Postes Canada pour réorganiser des routes de distribution du courrier en milieu rural » (Deglise, 2008).

Le syndicat a d'ailleurs exprimé de fortes craintes à ses membres dès 2008 en évoquant l'examen des services de Postes Canada par le gouvernement et l'introduction de nouveaux

équipements : « *One launched by a Conservative government that hates public services and the other by a post office management that defines its success by the size of its profits and the number jobs they can cut* » (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2008a).

Le STTP a publié en 2009 un autre article sur la poste moderne pour ses membres et y partage à nouveau ses inquiétudes quant à son implantation, craignant des effets sur les travailleurs, mais aussi sur les services postaux offerts à la population. Il y fait également état des revendications exposées à l'employeur :

Le Syndicat demande entre autres que le tri séquentiel mécanisé fasse l'objet d'un projet pilote à Winnipeg avant d'être mis en place ailleurs. Il demande aussi une augmentation des services offerts à la population, une amélioration des conditions de travail (comme l'augmentation du travail de jour), la récupération à l'interne de travaux confiés à la sous-traitance et l'amélioration des conditions des travailleuses et travailleurs des services techniques. (STTPSyndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2009, p. 4)

Postes Canada a également proposé des changements à son Système de mesure des itinéraires de factrices et facteurs (SMIFF) relatif au tri séquentiel mécanisé, ce que le syndicat a contesté en arbitrage en indiquant la position suivante :

La méthode proposée est moins exacte que la mesure de volume qui permet de déterminer le pourcentage de courrier trié de manière séquentielle et le pourcentage de courrier qui ne l'est pas. Le STTP a aussi soutenu que Postes Canada, en proposant ces modifications, cherchait à accélérer la mise en oeuvre de la poste moderne, et non pas à améliorer de façon légitime la mesure des itinéraires. (Lemelin, 2010)

Le 20 septembre 2010, Postes Canada a procédé avec la mise en oeuvre du tri mécanisé à la succursale de Winnipeg. Selon le STTP, cela a mené à la perte de quatre itinéraires à plein temps et deux à temps partiel, quatre postes de courriers des services postaux à plein temps

et un poste à temps partiel, de nouveaux itinéraires plus longs que les anciens, des heures supplémentaires de travail ainsi que des accidents de travail (Lafleur & MacKenzie, 2010).

Après des négociations commencées en octobre 2010 avec Postes Canada, le STTP a commencé à demander à ses membres de lui accorder un mandat de grève dès mars 2011 (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2011). Les membres ont voté pour le mandat de grève à 94,5% en avril 2011 (Canada Newswire, 2011).

Le 2 juin 2011, le STTP a déclenché des arrêts de travail dans différentes localités du pays, en commençant par Winnipeg, après huit mois de négociations collectives (Lee, 2012). Postes Canada a répondu avec un lock-out le 14 juin 2011 et le gouvernement Harper a imposé un retour au travail le 26 juin 2011 avec la loi spéciale *Loi sur le rétablissement de la livraison du courrier aux Canadiens*²¹ (Thomas & Tufts, 2016). Lee mentionne qu'il y avait dans cette loi une entente imposant des augmentations salariales plus basses que la dernière offre de Postes Canada. Cette loi a d'ailleurs été déclarée inconstitutionnelle par un jugement de la Cour supérieure de l'Ontario le 28 avril 2016 selon lequel elle a porté atteinte à la liberté d'association et à la liberté d'expression prévues dans la Charte canadienne des droits et libertés et a ainsi brimé l'équilibre des forces entre les deux parties (Lancaster House, 2016).

²¹ *Loi sur le rétablissement de la livraison du courrier aux Canadiens*, s.c. 2011, ch. 17.

Après que Postes Canada eut dévoilé les cinq points de son nouveau plan d'action en 2013, le syndicat s'est rapidement mis en mode défensive. Selon Dave Bleakney, deuxième vice-président national du STTP, le syndicat a immédiatement commencé à préparer sa riposte : « *As I write, actions are mounting: occupations, door-to-door canvassing, circulation of petitions and postcards, letter writing, phone calls, meetings with seniors and retirees, and strategic assemblies are taking place.* » (Bleakney, 2013).

En 2014, Postes Canada a commencé l'implantation des nouvelles boîtes postales communautaires. Or, dès son arrivée au pouvoir en octobre 2015, le nouveau gouvernement Trudeau a suspendu temporairement leur installation, sans toutefois retirer celles déjà installées (Perron, 2015).

Les dernières négociations, menées de novembre 2015 à décembre 2016, se sont terminées avec la signature de la nouvelle convention collective, sans grève. Postes Canada a demandé plusieurs concessions aux membres et à leur syndicat, ce qui aurait fait reculer les avancées faites par le syndicat de 20 ans selon certains auteurs (Hoogers, Swartz, & Warskett, 2016). Les demandes de l'employeur ont touché le fond de pension, le travail à temps partiel et les employés occasionnels alors que les membres ont réclamé des augmentations salariales et l'équité salariale pour l'unité rurale qui est composée majoritairement de femmes. Hoogers et coll. soulignent que malgré le fait que l'employeur ait à nouveau envisagé la possibilité d'un lock-out, les négociations se sont poursuivies avec le soutien, pour le STTP, de coalitions populaires impliquant, entre autres, des étudiants ainsi que des mouvements

sociaux contre la pauvreté et pour la protection de l'environnement. La ratification des conventions collectives a été annoncée officiellement par le STTP le 5 décembre 2016.

En février 2016, le STTP s'est engagé dans le projet Vers des collectivités durables (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2016b), conçu avec la participation de ACORN, de l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA), des Amis des Services publics, des auteurs du Manifeste Un bond vers l'avant et de SmartChange.ca.

5.4 Conclusion

Les origines du STTP remontent jusqu'à 1889 alors que le premier système postal avait été implanté environ 150 ans auparavant. Dès ses débuts, le syndicat a démontré un militantisme fort, par ses nombreuses mobilisations et grèves. De nouveaux défis se sont ajoutés en cours de route, que ce soit la menace de privatisation ou les effets des changements technologiques sur le travail. Le syndicat a eu à faire face à de nombreuses reprises à un gouvernement dont les interventions ont limité sa capacité de négocier, d'où la nécessité de se renouveler et de chercher à établir de nouvelles pratiques et stratégies afin de demeurer un acteur social pertinent non seulement pour ses membres, mais également auprès de la population.

Nous poursuivons dans les prochains chapitres avec la présentation de nos résultats d'analyses sur la période de 2006 à 2015.

CHAPITRE 6 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous présentons dans ce chapitre une synthèse de nos données dont l'analyse nous permettra de répondre à nos questions de recherche.

Nous débutons d'abord par un retour sur ces questions et sur nos propositions de recherche puis nous présentons les résultats selon les dimensions de notre modèle d'analyse avec un retour sur les définitions de chaque dimension.

Quoique les catégories du modèle de Tilly aient été validées par plusieurs études, nous avons eu de la difficulté à présenter nos données puisque nous analysons un cas de syndicalisme, ce qui est différent du modèle de Tilly. Selon Kelly, le modèle de Tilly se base sur des conflits entre deux classes où l'une exploite l'autre. Or, dans notre cas, un syndicat est une entité déjà organisée qui représente la partie « exploitée » et qui a comme fonction principale de transformer les intérêts individuels en intérêts communs. De plus, les cas de syndicalismes contiennent plus que deux parties. Dans notre cas, les parties s'étalent entre l'employeur, les employés, mais également le syndicat, le gouvernement et différents groupes d'intérêts prétendant défendre les intérêts sectoriels ou de la population (locale ou nationale). Malgré tout, nous poursuivons avec le modèle de Tilly en ajoutant à la fin du chapitre une section sur la dimension du lien entre le syndicat et l'appui de la population et des alliances, ce qui n'est pas considéré dans le modèle de Tilly.

Retour sur les questions de recherche et nos propositions de recherche

Notre première question de recherche est la suivante : quelles sont les stratégies qui ont été explorées par le STTP afin de répondre à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant le mandat du gouvernement conservateur, soit de 2006 à 2015 et jusqu'à la signature de la dernière convention collective en 2016? Notre première proposition de recherche porte sur les pratiques et les stratégies utilisées par le syndicat dans notre période d'étude. Une seconde sous-proposition de recherche porte sur les processus mis en place par le syndicat pour contrer les injustices subies dans la période étudiée ainsi que les résultats des actions collectives.

Notre seconde question de recherche est celle-ci : quelle place occupent les stratégies de coalitions parmi les stratégies du STTP dans cette période et quelle est la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies? Notre sous-proposition de recherche porte donc sur la place que les stratégies de coalition ont eu parmi les stratégies utilisées par le syndicat, et leurs résultats, mais aussi la dynamique entre les acteurs.

Dans les prochains paragraphes, nous énonçons une courte définition des dimensions de notre modèle d'analyse et rappelons ce que nous cherchons. Nous présentons également une synthèse des propos qui ont été tenus lors des entrevues que nous avons effectuées ainsi que des références à du contenu documentaire datant de la période étudiée. Nous ajoutons également une variable supplémentaire qui tient compte du lien entre le

syndicat et la population ainsi que les alliances avec des acteurs externes qui se sont créées.

Nous classons les personnes rencontrées en entrevues selon les catégories identifiées au chapitre quatre : les représentants syndicaux de niveau local (R.Loc) et du niveau national (R.Nat), les employés du STTP (Emp), le représentant du groupe affinitaire (Aff) et les représentants des organisations communautaires (Org). S'il y a plus d'une personne par catégorie, un numéro sera ajouté pour identifier chaque personne et distinguer les personnes interrogées tout en préservant leur anonymat.

6.1 Intérêts

Tilly relie les intérêts aux motifs expliquant pourquoi les gens vont développer un sentiment d'injustice et à la transformation de ces intérêts individuels en intérêts collectifs. Kelly spécifie que cette transition passe par trois processus : le processus d'attribution, le processus d'identification sociale puis le leadership.

Le processus d'attribution, tel que décrit par Kelly, consiste à déterminer qui portera le blâme de l'injustice et il s'agit du premier élément dans le développement d'un intérêt collectif. Comme nous l'avons vu précédemment au chapitre trois, l'attribution se classe selon trois dimensions de causalité : 1) ce qui est personnel (interne) versus ce qui est externe (ou situationnel); 2) ce qui est stable versus ce qui est instable et 3) ce qui est contrôlable versus ce qui ne l'est pas. Nous cherchons donc dans un premier temps à savoir

à qui le STTP a attribué les injustices qui ont potentiellement mené à la formation d'intérêts collectifs au sein de ses membres dans la période étudiée.

Comme l'explique Kelly, le processus d'identification sociale à une injustice résulte d'une catégorisation sociale se basant sur l'identité personnelle et l'identité sociale d'un individu. La catégorisation sociale, qui découle de comparaisons sociales effectuées à l'égard des membres d'autres groupes, rendra possible le regroupement d'individus ayant des intérêts individuels communs contribuant à la création des intérêts collectifs. Les individus utilisent des stéréotypes afin d'expliquer les comportements de leur propre groupe ou ceux d'autres groupes. Kelly affirme donc que la dimension individuelle d'un individu peut dominer dans certaines situations, ou à l'inverse, sa dimension sociale pourrait devenir dominante. Nous déterminerons quels groupes du STTP se sont sentis interpellés par les différentes injustices et à quelle catégorie sociale ils s'identifient.

Le leadership, comme nous l'avons vu au chapitre trois, est la sous-dimension qui permet de définir et développer un sentiment d'injustice dans le groupe. Ainsi, un leader doit mobiliser et encourager les salariés à agir collectivement et le langage qu'il utilise est significatif puisque c'est ce qui permet de façonner les définitions des intérêts pour les individus. C'est ce leadership qui va motiver les gens à s'unir et à mener une action collective. Nous déterminerons qui ont été les leaders qui ont impulsé l'action collective face aux différentes injustices vécues par le STTP ainsi que les actions qui ont été prises.

Dans la partie qui suit, nous commençons par déterminer les injustices identifiées par les membres du STTP et leurs représentants pendant notre période d'étude comme potentiels processus qui auraient contribué à déclencher des actions collectives au sein du STTP. Nous allons également déterminer les attributions qui sont liées aux injustices à un ou des acteurs spécifiques.

Nous utilisons diverses sources de documents disponibles tels que les *Statuts nationaux 2005-2008* du STTP (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2005b), les *Politiques nationales 2005-2008, 2008-2011 et 2015-2019* du STTP (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2005a, 2008b, 2015b), son site internet, des contenus de revues alternatives et de journaux militants. Nous utilisons également le contenu d'entrevues réalisées avec des représentants de niveau local et de niveau national et des employés du STTP.

6.1.1 Le processus d'attribution

Nos données montrent qu'en général les employés et les membres du STTP s'entendent sur le fait que l'employeur et le gouvernement sont à blâmer pour les injustices.

Les données recueillies lors de nos entrevues et de nos lectures des documents officiels du STTP nous permettent d'identifier trois principales sources d'injustices, soit les transformations postales, les négociations de 2011 et les attaques contre le régime de retraite à prestations déterminées. Nous en traitons dans les paragraphes suivants. Nous

faisons également état des propos de membres, d'employés et de représentants du syndicat relativement à l'attribution d'un blâme pour ces injustices dans les lignes qui suivent. Le blâme peut être attribué à l'une ou plusieurs des trois dimensions de causalité mentionnées précédemment, soit à l'interne versus à l'externe, à un phénomène stable versus instable et à un phénomène contrôlable versus incontrôlable.

6.1.1.1 Les transformations postales

La première injustice identifiée lors des entrevues a été la décision de Postes Canada de procéder à des transformations organisationnelles. Comme indiqué au chapitre cinq, Postes Canada s'est lancée vers la « poste moderne » dès 2004. Au moment des entrevues, Postes Canada travaillait toujours sur les transformations nécessaires pour atteindre leurs objectifs de la « poste moderne ».

Un employé du syndicat explique que, selon lui, la poste moderne aurait commencé en 2008. Il déplore le fait que ces transformations ont été faites aux dépens de la santé et de la sécurité des employés de Postes Canada. Comme il l'a décrit, la rapidité de l'implantation des changements sans étude préalable sur leurs effets est devenue un enjeu des négociations en 2011 : « *A lot of the implementation of postal transformation was put in place without proper study, without ergonomic studies of what would be the impact of the new working methods, especially in terms of like stress injuries and long-term effects* » (Emp3).

Howard Ryan, journaliste, a publié un article en 2010 dans le magazine web américain « *Labor Notes* » qui dénonce le fait que l'employeur n'a jamais consulté les employés avant d'imposer les changements. Selon lui, l'employeur est responsable de la tournure des événements : « *But management never consulted with postal workers before rolling out the new system. And it's been causing injuries and family stress for the Winnipeg letter carriers, who are working late into the night to finish their delivery routes* » (Ryan, 2010).

Le syndicat a d'ailleurs indiqué en 2005 dans ses *Politiques nationales* un énoncé sur la déréglementation et la privatisation du service postal : « Le syndicat s'oppose à toute initiative du gouvernement visant à privatiser le service postal du Canada et appuie les syndicats d'autres pays qui se battent contre la privatisation et la déréglementation de leurs services postaux » (STTP, 2005, p. 12). Le STTP s'oppose ainsi à toute réduction de service par l'employeur :

Le syndicat reconnaît dans les réductions de service par la Société canadienne des postes une menace pour la sécurité d'emploi des membres du syndicat et pour celle des travailleurs et travailleuses dans d'autres unités de négociation.

Le syndicat prend toutes les mesures possibles, y compris une collaboration avec d'autres unités de négociation de la Société canadienne des postes, pour opposer toute réduction de service future à la Société canadienne des postes. (*ibid.*, p. 11)

Le syndicat a d'ailleurs développé cet énoncé dans le document sur ses *Politiques nationales* de 2008 :

Le Syndicat prend toutes les mesures possibles, y compris une collaboration avec d'autres unités de négociation de la Société canadienne des postes, syndicats, regroupements communautaires, ainsi que tous les alliés souhaitant s'opposer à toute réduction de service future, incluant toute fermeture de bureaux de la Société afin d'assurer à la population

canadienne un service universel offert à proximité par les membres du STTP. (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, *op. cit.*, p. 143)

Au début de 2008, à la suite des changements annoncés par Postes Canada pour se diriger vers la poste moderne, le gouvernement a décidé de faire un examen de Postes Canada. Dans un article publié en ligne sur ZNet en 2008, Alexandre Leclerc, un employé de Postes Canada, considère que le gouvernement n'avait pas de raison valable de vouloir faire une révision stratégique de Postes Canada :

I would understand the need for change if there were major problems with the postal service, but the Canada Post Corporation (CPC) has paid millions in dividends to the Canadian governments for the past decade while still upholding the quality of its services and providing great jobs to Canadians. (Leclerc, 2008)

Dans la section des commentaires de l'article de Ryan publié dans le « *Labor Notes* », Benjamin Zorn, président de la section locale de Winnipeg du STTP, blâme son employeur concernant l'imposition de la nouvelle machinerie, de la nouvelle méthode et des coupures dans les emplois :

Postal workers in Winnipeg standing strong under the onslaught of the boss's "Shock and Awe" campaign (They are also subjecting our brothers and sisters in the processing plant to cuts in full-time positions, increased night and evening shifts, increased pace of work). (Ryan, 2010)

Dans un autre article publié en 2011 par une employée de Postes Canada et anciennement directrice nationale au STTP pour la région des Prairies, l'auteure indique que le syndicat s'est opposé aux changements proposés par l'employeur dans le cadre des transformations postales, mais que malgré l'opposition, l'employeur y a instauré son

nouveau modèle de livraison. Ce nouveau modèle force les employés de travailler de façon dangereuse :

Canada Post's transformation of the post office into "the Modern Post" includes new equipment, delivery methods and reduced labour costs. Winnipeg's new processing plant was slated to be the corporation's flagship, the first centre to have all aspects of the transformation implemented. Despite union objections, CPC imposed a fatally flawed "multiple bundle" delivery model on letter carriers, forcing workers to work unsafely, balancing bulky, oversize mail on their arms while they carry letters and ad-mail in their hands. (McCallum Miller, 2011)

Dans la revue ZNet, le journaliste Emersberger rapporte les propos de Denis Lemelin, président du STTP de 2008 à 2015, concernant les problèmes rencontrés lors des négociations de 2011 et des conditions de travail des employés à la suite de l'implantation des changements par Postes Canada :

For us this negotiation is about fixing health & safety problems, solving staffing and route measurement problems, and having a safe and reasonable work method — real everyday working conditions. We want to solve these things in negotiation because our members are being overburdened and hurt every day at work. (Emersberger, 2011)

Un chercheur de l'« *University of Manitoba* », David Camfield, souligne en 2011 que les nouvelles conditions de travail imposées et implantées à Winnipeg sont l'une des raisons pour lesquelles les membres du STTP étaient prêts à faire la grève :

The reasons why postal workers were so determined to strike if need be are not hard to understand. Starting in Winnipeg, CPC management is introducing new machinery and reorganizing work. Under the new system letter carriers must now carry two or more bundles of mail, leading to more work-related injuries. Inside workers face cuts in full-time positions, more evening and night shifts and a faster pace of work. (Camfield, 2011)

En référant aux transformations de l'organisation des services postaux et à la nouvelle méthode imposée par Postes Canada à Winnipeg, un employé du STTP dénonce le manque de collaboration de l'employeur qui a eu un impact sur la santé et la sécurité des employés. Selon lui, Postes Canada n'a pas fait d'étude ergonomique avant l'implantation des transformations postales :

A lot of this came at the expense of health and safety standards and a lot of the implementation of postal transformation was put in place without proper study, without ergonomic studies of what would be the impact of the new working methods. (...) So all of these problems were adding up and Canada Post would not listen to us. We said there are all these problems, you need to put the implementation on hold. It is basically operational change that involved a lot of negative impact on our members in violation of the collective agreement because in our agreement they are supposed to consult with the union and do adequate study before introducing anything. (Emp3)

Selon un employé du syndicat rencontré en entrevue, l'employeur a annoncé des coupures dans les services en 2013 et c'est ce qui aurait enflammé les membres du syndicat car cela aurait été perçu comme une menace de l'employeur de ne plus offrir les mêmes services à tous : « *So at that point, I think, then we had something much more clear around which to mobilize and the union was able to get into a different gear as far as mobilizing* » (Emp3).

Un représentant national du syndicat a expliqué l'importance qu'a le service à la clientèle pour les employés de Postes Canada et comment les membres ne se sont pas sentis respectés depuis l'annonce de l'abolition de la livraison aux portes :

But what we're seeing in the past three years since Canada Post made their announcement in 2013 on getting rid of the door-to-door delivery is not just those factors on economic terms, but also on service to the public. Some of our members are saying, "Why don't they

show me respect for that, because I provide good service, why is the government doing this to me, why is Canada Post doing this to me.” The service aspect has come out as something people are really proud of and we see examples of it coming up all the time. (R.Nat1)

Un membre d’un groupe allié au STTP, qui est également un membre du STTP, a indiqué que le premier ministre conservateur, Stephan Harper, et Deepak Chopra, président-directeur général de Postes Canada, avaient le même but commun, soit celui d’éliminer des emplois :

When postal transformation started with Harper, the CEO we have now, Deepak Chopra, and Harper were totally supporting each other in eliminating jobs and went nuts so when this postal transformation started which meant more mechanized systems, eliminating a lot of jobs, the first fight for that was Winnipeg. (Aff)

En 2013, le Conference Board of Canada a publié une étude sur les défis de Postes Canada. Selon un article publié sur « *Rabble.ca* » par Mike Palacek, qui était alors représentant syndical national au STTP, il s’agissait d’un rapport décrivant de façon dramatique la situation de l’entreprise et prédisant de grosses pertes financières. Ce rapport aurait été commandé par Postes Canada et, selon Palacek, cette étude ferait partie de la stratégie de l’employeur visant la privatisation de la société d’État: « *Instead, it appears to be part of a broader campaign to first destroy, then restructure or privatize Canada Post* » (Palacek, 2013).

Dave Bleakney, en sa qualité de deuxième vice-président national du STTP, a signé un article dans « *Briarpatch* » en 2013 dans lequel il affirme que la décision du gouvernement et de l’employeur de procéder à des coupures dans les services de Postes Canada pourrait

amener les employés et les communautés à se soulever et que le STTP aura une responsabilité dans cette lutte :

We are tired of being on the ropes; we are tired of Prime Minister Harper and his cynical appointees. We may have been on their hit list, but now they are surely on ours. (...) Sometimes the neighborhood bully pushes too hard and people fight back. That's the scenario unfolding before us. Recently announced cuts to Canada Post, driven by the Harper government's appointed henchman Deepak Chopra, have thrown down the gauntlet. The question is: will postal workers, retirees, and their communities rise to the occasion? Our task is not only to defend and to expand postal service but to galvanize a much needed victory against a corporatist, dictatorial government that has demonstrated no moral authority to govern. (Bleakney, 2013)

Les transformations postales se sont poursuivies avec l'installation des boîtes postales communautaires dans onze municipalités au Canada en 2014 (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2014a). Les conséquences de ce changement dans l'organisation du service postal et son accès seront discutées davantage dans la section sur la dimension « mobilisation » de notre modèle conceptuel, mais il nous apparaît important de mentionner l'importance que cela a eue pour les membres du STTP dans cette section sur les intérêts collectifs puisque cela a grandement contribué à la création de ceux-ci.

6.1.1.2 Les négociations de 2011

Lors des négociations de 2011, Postes Canada a pris la décision de mettre ses employés en lock-out le 14 juin 2011. Le 26 juin 2011, le gouvernement a adopté une loi spéciale pour mettre fin au lock-out et imposer le retour au travail des employés ainsi que certaines conditions de travail. Le STTP a contesté cette loi de retour au travail devant le tribunal.

Mike Palacek, président national du STTP depuis 2015, a déclaré que ceci a été une ingérence du gouvernement dans leur droit à la libre négociation collective :

En 2011, Postes Canada et le gouvernement conservateur ont pipé les dés en nous imposant d'abord un lock-out, puis une loi de retour au travail. Cette ingérence du gouvernement était totalement injuste et portait atteinte à notre droit à la libre négociation collective. (Ahmad, 2016)

La Cour supérieure de justice de l'Ontario a déclaré la loi inconstitutionnelle et nulle le 28 avril 2016.

Un employé du STTP souligne que le caractère injuste de l'imposition d'une loi spéciale a accru la détermination des membres pour faire valoir leurs revendications:

It just made us more determined to try to win back our right to free collective bargaining, to try to gain back some of what we've lost because we all felt that it was a real violation. [...] Instead of being broken or instead of giving up or deciding that we need to accept less, we thought no, this is the Rand Formula, the right to strike, this is something that is fundamental, not just for our union, but to everybody, to labor relations. We had to defend it. (Emp3)

Un représentant au niveau national est d'avis que le droit de lock-out de l'employeur est une injustice en comparaison avec le droit de grève du syndicat. Ce dernier doit renouveler le mandat auprès de ses membres aux 60 jours, ce qui n'est pas le cas de l'employeur :

You're penalized because every 60 days you have to get a new strike mandate. The employer doesn't. The employer can just lock you out when they feel like it. Well, they have to give 48 hours' notice, but once you're in that legal strike position they can decide to lock you out. But after 60 days we can't go on strike anymore, we have to go back out and do the votes again. (R.Nat2)

Une personne employée du STTP a la perception que l'employeur a opté pour le lock-out car il n'arrivait pas à provoquer une grève générale alors que le syndicat procédait à

des grèves tournantes. C'est ce lock-out qui aurait mené à une loi spéciale pour forcer les employés à retourner au travail selon cette personne :

There was, in 2011, a back to work legislation. We were locked out by the employer at that point. So we had our rotating strike and there would be like a couple of dozen postal workers on strike each day at different locations and the employer wasn't able to provoke us into a full strike so they did a lock-out. (Emp3)

Un représentant local croit que le syndicat n'avait aucune chance lors du lock-out puisque l'employeur aurait manipulé les médias et le STTP aurait ainsi eu le public contre lui. Il indique également que c'est ce qui a mené à la loi de retour au travail adoptée par le gouvernement conservateur:

The big issue here that happened is the way the corporation manages to engage the media through misconception and mistruth. [...] From the point of view from the public, they were all just a bunch of lazy postal workers on strike and then they didn't really stand a chance at that point to try to express the reality of where the workers were sitting at that point because the media was saying one thing and the public was pissed right off and then after that they were forced back to work by the federal government. (R.Loc1)

Selon un représentant au niveau national, le blâme pour le lock-out doit être attribué au gouvernement en premier lieu, et non directement à l'employeur : « *2011 was different in the sense that we initiated some rotating strikes and at some point the government realized, "well they are winning" so they locked us out* » (R.Nat1).

6.1.1.3 Les attaques contre le régime de retraite

Une autre injustice identifiée concerne les attaques contre le régime de retraite à prestations déterminées dont bénéficient les membres du STTP. Cindy McCallum

Miller, employée du STTP, a d'ailleurs indiqué dans un article en 2011 que l'employeur essaie de négocier des termes différents pour les nouveaux employés :

Everywhere we look we can see how corporations and governments are attempting to force concessions on workers and attack fundamental principles of workplace safety, job and economic security, reducing wages and benefits to an unacceptable level. What's happening at Canada Post is no exception. CPC wants to gut our collective agreement for the next wave of workers as they plan for a future where workers have weaker rights, benefits and protection. (McCallum Miller, 2011)

Le syndicat dénonce également l'augmentation des cotisations au régime de retraite de 40% à 50% imposée par l'employeur (Lemelin, 2013b). Dans un communiqué du STTP datant de 2013, Denis Lemelin, président du STTP de 2008 à 2015, critique fortement la décision de l'employeur de modifier les taux de cotisation au régime de retraite, l'accusant de contrevenir à la convention collective de l'unité urbaine :

La décision unilatérale de la Société de modifier le niveau de cotisations au régime de retraite témoigne de son manque de respect envers les employées et employés et le Syndicat. La direction refuse de reconnaître que toutes les sommes versées au régime de retraite, tant les cotisations des employés et employées que celles de la Société, représentent une forme de salaire différé qui appartient aux travailleurs et travailleuses et non pas à la direction. Si Postes Canada a réalisé des profits au cours de 17 des 18 dernières années, c'est grâce aux travailleurs et travailleuses des postes. Notre travail lui a permis de verser au gouvernement plus d'un milliard de dollars en impôts et en dividendes au cours de cette même période. La direction n'a absolument pas le droit de prendre des décisions unilatérales qui viennent amputer notre chèque de paie sans le consentement du Syndicat. (2013b)

Dans un communiqué destiné à ses membres et publié sur son site internet en 2014, le STTP a énuméré ses trois principes concernant le régime de retraite qui sont les suivants :

- 1) maintien du régime de retraite à prestations déterminées, 2) protection des droits acquis et 3) tout changement au régime doit se faire par la négociation collective (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2014b). Denis Lemelin, président national du STTP

de 2008 à 2015, y ajoute : « Entre-temps, nous continuerons à mener les luttes nécessaires pour protéger notre régime de retraite ».

Selon un représentant syndical local, l'employeur est celui qui veut changer le type de régime de retraite des employés : « *We know the employer is coming at us and they're telling us that they're gonna take away the defined-benefit pension plan and they're gonna force us into a target pension plan and we're gonna say no* » (R.Loc1).

Un représentant national a indiqué que le risque de perdre leur régime de retraite à prestations déterminées est l'un des plus gros problèmes actuels du syndicat : « *The pension issue right now, it's a huge issue* » (R.Nat1). Un autre représentant explique les effets que cela aurait sur des gens de son âge. Selon lui, les gens de son groupe d'âge n'ont pas économisé sous forme de REER puisqu'ils comptent sur leur régime de retraite :

Ils veulent nous enlever notre fonds de pension déterminé et ça pour nous autres c'est terrible parce que des gars comme moi qui ont [âge de la personne], on ne s'est pas mis de REER parce qu'on le sait qu'on a notre fonds de pension, puis du jour au lendemain on nous dit que tu ne l'as plus, alors tu n'as plus grand temps pour t'en remettre de côté. (R. Loc2)

Un autre employé du STTP soulève la problématique du point de vue des nouveaux employés : « *We are focusing definitely to save our next generation and so much so that we fought for their pension. (...). Our pension was at the heart of our mobilizations.* » (Emp1).

Dans les *Statuts nationaux* du STTP 2005, un des objectifs indiqués est de « faire renforcer les dispositions sur la sécurité de la vieillesse et les pensions à l'intention des membres qui prennent leur retraite ou qui sont déjà à la retraite et des personnes à leur charge » (STTP, 2005, p. 1). En 2015, le STTP a ajouté un élément à ses *Politiques nationales* concernant les régimes de retraite et il y fait appel à la participation de ses alliés :

Le syndicat s'oppose à toute tentative de remplacer les régimes de retraite à prestations déterminées par des régimes de retraite à prestations cibles. Il sollicite la participation des travailleuses et travailleurs actifs, des membres retraités et de ses alliés à la lutte pour le maintien des régimes de retraite à prestations déterminées. (STTP, 2015, p. 35)

6.1.1.4 Conclusion

Nous venons de traiter des trois principales injustices identifiées par des membres, des employés et des représentants du syndicat, ainsi que quelques observateurs externes, entre 2006 et 2015, soit dans la période des changements effectués par Postes Canada pour atteindre son objectif de la poste moderne, de l'imposition d'un lock-out et d'une loi spéciale lors des négociations de 2011 ainsi que de l'annonce du projet de réforme du régime de retraite à prestations déterminées des syndiqués. Nous avons cherché à comprendre à qui est attribué le blâme pour ces injustices et selon quelle dimension de causalité. Nous avons constaté que le syndicat et ses membres rejettent principalement la responsabilité sur l'employeur pour les injustices, mais que le gouvernement est également fortement blâmé pour son appui à l'employeur et son ingérence dans les conflits avec Postes Canada. Nous allons poursuivre dans les sections suivantes avec les deux autres dimensions qui permettent la transformation du sentiment d'injustice et des intérêts

individuels des membres vers un intérêt collectif : le processus d'identification sociale et le leadership.

6.1.2 Le processus d'identification sociale

Différents groupes de personnes peuvent se sentir interpellés par les injustices liées aux transformations postales, aux droits des syndicats bafoués lors des négociations de 2011 et aux attaques contre les régimes de retraite à prestations déterminées. Les paragraphes suivants montrent que l'identification sociale s'est construite en réaction à une série d'attaques du gouvernement et de l'employeur. Il y a également un élément culturel du STTP qui influence la construction de l'identification sociale.

6.1.2.1 Le gouvernement fédéral conservateur et Postes Canada

Un représentant du syndicat au niveau national indique comment l'approche perçue comme une attaque du gouvernement conservateur contre les travailleurs du secteur public et les organismes de bienfaisance, dès son arrivée en 2006, a été un indicateur pour le syndicat que la protection qui devait être offerte s'étendait au-delà des négociations de conventions collectives et de leurs membres :

Well, 2006 saw the conservative government come in with a minority government but they acted as if they had the majority and what we saw was a coordinated attack by the Harper people against workers in general but particularly against the public sector workers. (...) They had a very well-organized plan actually to go after the women's group, to go after groups that deal with human's right issue and to go after groups that deal with the national solidarity in particular with organizations in some cases that were funded by the federal government to implement programs in other parts of the worlds and Harper's conservative frankly wanted nothing to do with that, they were very market driven and took a very right-

wing approach to dealing with these issues so they cut off funding and they made life very difficult people. We know that they instructed the Canada Revenue Agency to start auditing charitable organizations to see if they exceeded, if they've spent too much money on political causes; they were gonna take away their charitable status. This caused a huge reaction for many groups who were all of a sudden afraid to speak out against the Harper initiative and put a real chill on advocacy work and support for human right's issues. So what we saw it's not just an issue of getting good collective agreement or protecting our members. We saw a bigger issue out there that we needed to work with other groups to try to defend and protect and try to improve the standards for people both here in Canada and Québec and around the world because they were under attack, very clearly under attack. (R.Nat1)

Un représentant local du syndicat indique que Postes Canada menace les employés régulièrement car, selon lui, les employés sont traités comme des mules qui n'ont pas de vie et qui doivent répondre aux attentes de la gestion :

I know that the employer threatens everybody every day and really they do because we're like a bunch of pack mules, that's how I see the workplace, we're just these pack mules that are expected to walk 35 km a day, carrying 300 pounds of mail and you have no life, you do overtime, and at the end of the day the system that they have in place is not gonna last for very long because people are gonna get injured. (R.Loc1)

Référant à des pratiques autres que les menaces, un autre représentant local qualifie de « petits patrons » la gestion de Postes Canada d'aujourd'hui, comparativement à des êtres « arrogants et baveux » il y a quelques années. Il explique que la gestion tente de donner la perception aux employés qu'ils ont peu de pouvoir et que les décisions viennent toutes de la haute gestion de Postes Canada : « Avant les patrons sont très arrogants et baveux, puis aujourd'hui le patron il joue très bien sa « *game* ». Il dit « ce n'est pas moi, tu sais moi je t'aime bien, ce n'est pas moi, c'est en haut. » » (R.Loc2)

Un employé du STTP a fondé un groupe affinitaire au STTP dans le but de rejoindre plus facilement tous les membres du syndicat au pays et d'augmenter leur engagement.

Quoique les membres du groupe affinitaire soient tous des membres du STTP, il s'agit d'un groupe qui est indépendant du syndicat. L'employée explique que c'était non seulement avec l'intention de s'aider lui-même, mais aussi ses autres collègues face à la gestion de Postes Canada qui, selon cet employé, abuse des droits des gens : « *I was very interested in protecting the members because Canada Post management was always abusing the people's right and I've had my own experiences with them as far as that goes to. I decided that I wanted to stand up and help the people and myself* » (Aff).

6.1.2.2 La culture du STTP et ses défis

Le syndicat développe sa propre culture. Un employé du syndicat indique que c'est dans la culture du syndicat de se battre pour les droits de la personne et que les gens le savent et se joignent au syndicat pour cette raison : « *CUPW (Canadian Union of Postal Workers) always has been on the front line of fighting for the rights of people. That's one of the biggest reason people reach out to us. People know that we will be an ally.* » (Emp1)

Un représentant national parle également de la culture du syndicat et de l'habitude que ses employés ont de référer à leurs collègues comme « frère » ou « sœur ». Quoique ce terme semble avoir été utilisé par d'autres syndicats, il indique, selon les propos de ce représentant national rencontré en entrevue, que cette appellation a contribué à construire un environnement familial et constitue un rappel que les membres du STTP travaillent en collectivité et non individuellement :

Brother and sister, it's more to increase a sense of collectivity. We don't work as individual, we work as a collective. That has been a difficult challenge. Other unions don't use that terms. We've used that consistently for many years. It builds a sense of family, a sense of we're all in the same boat. It means a lot. (R.Nat1)

Il explique que, financièrement, le STTP n'encourage pas ses sections locales à donner de l'argent pour des organisations sportives, mais plutôt pour des causes liées aux droits de la personne et à la solidarité internationale :

Some unions like to give money to sports teams for their children or for community sports teams, we don't do that type of thing and locals know that. If there's a farmers' group for example that is fighting a trade agreement, something like Locals can on their own join with that coalition and be part of that, that's not an issue. So Locals can use their own initiative but we tend to look towards political issues and issues that affect the livelihood of people or the human rights as opposed to buying a trophy for bowling team. [...] We encourage them to get involved in international solidarity. (R.Nat1)

Selon lui, les membres du STTP sont plus impliqués dans les affaires du syndicat comparativement aux membres des autres syndicats. Il indique que les membres s'impliquent dans les différentes réunions du syndicat, s'expriment et se font entendre par le leadership :

Our members are involved in the process I think a lot more than other unions. They are involved on an ongoing basis at all types of meeting we have, they are involved in their local meetings, setting the demands of the union for bargaining, on voting for those demands, voting strike actions, voting on acceptance of the collective agreement, they are involved in debate on the direction of the union through different meetings, regional president meetings, national president meetings, they can get up and talk about anything they want so there's always input coming in and it's up to the leadership of the union to assess the input, measure accomplish and based our mobilization and our campaigns on the sense we get from the members, members talking to us. (R.Nat1)

Un représentant au niveau local explique la difficulté que le syndicat rencontre pour motiver les jeunes et les faire suivre un mouvement de grève. Selon lui, il y a de plus en

plus de jeunes à qui il faut prendre le temps d'expliquer la grève, car ils craignent de s'y engager :

Moi je trouve là les jeunes, je parle des jeunes parce qu'on en a de plus en plus, tu sais les vieux eux autres y comprennent la *gamic* mais les jeunes là, faut que tu y expliques, faut que tu prennes le temps de lui expliquer, faut que tu le laisses se frustrer, se défrustrer, faut que tu lui expliques. Ils ont tous peur d'aller en grève, tu ne peux plus avoir un jeune qui va suivre juste parce que mettons comme je disais tantôt il m'aime bien. (R.Loc2)

Il ajoute que les jeunes pensent davantage à eux-mêmes aujourd'hui et que les délégués doivent tout faire pour eux. Selon lui, même si les jeunes disent croire en la grève, ils ont toujours des raisons pour ne pas y participer :

Je veux juste revenir sur les années passées, on avait un taux de participation beaucoup. Là, je pense que les gens sont plus *myself and I*, ça veut bien, mais ça ne veut pas s'impliquer beaucoup. Ça a tendance les gens à toujours mettre dans les mains du président ou l'exécutif, les représentants syndicaux. Faut que t'aïlles les chercher, faut que tu les motives. J'ai l'impression que c'est générationnel. Ils veulent que ce soit fait, mais ils ne veulent pas le faire. Quand ça arrive le temps de monter un grief, pogner l'information, c'est toujours nos délégués qui faut qui le fassent. La grève c'est un peu ça. Le monde y disent tout « oui je crois à ça! ». « Ok vas-tu venir? ». « Ah ben non j'ai mes petits ». Tu ne les as pas tes petits quand tu travailles! Ils ont tous des défaites, ils ne veulent pas le faire.(R.Loc2)

Outre les difficultés rencontrées avec les nouvelles générations, le représentant exprime aussi l'idée selon laquelle les jeunes se situent dans une génération plus éduquée qui n'accepte pas n'importe qui comme leader :

Moi je trouve qu'on est plus éduqué, les jeunes vous êtes plus éduqués puis vous êtes pas mal plus allumés, on ne peut pas vous faire accroire n'importe quoi. Le gars qui s'en vient, le leadership qui s'en vient, j'ai beau bien parler et bien paraître, ce n'est pas ça qu'il veut, ça marche une petite escousse, mais ce n'est pas long que tu vas débarquer. La belle fille arrive ou le gars arrive et c'est un charmeur, ça marche un peu, ça ne marche pas longtemps, parce que là vous autres qu'est-ce que vous voulez avoir, des fois c'est bien beau t'es belle, mais tu ne vaux pas grand-chose. (R.Loc2)

Un représentant local du syndicat explique qu'il est difficile d'avoir assez de jeunes membres lors des réunions du syndicat car, selon lui, ceux-ci manquent d'intérêt et il s'agit d'une génération qui est occupée, notamment à cause de l'implication des jeunes hommes sur le plan familial. Il ajoute que l'employeur est plus sournois que ce qu'il a déjà été et cause des conflits entre les membres et leur syndicat :

Toutes les sections locales me disent toutes qu'elles ont de la misère à faire quorum. C'est comme ça pour tous les syndicats, on dirait que les gens sont désintéressés. Cette génération-là est occupée aussi. Ça a changé. Les gars maintenant s'occupent des enfants. Faut vraiment les pogner, on en parle tout le temps, on demande qu'est-ce que vous avez comme idée pour amener le monde? Il nous faut du monde, il faut de la relève. Les membres nous ont suggéré de le faire sur internet, sur le téléphone. C'est un projet. Pour une publicité fallait payer pour des traducteurs, c'est de l'argent. C'est ça l'avenir. Regarde les élections, c'est celui qui fait des campagnes publicitaires, c'est le message qui passe. Moi je trouve qu'il faut que tu dises la vérité, les vrais enjeux. Dans les dernières années, les patrons ont été bien plus ratoureux pour revirer les employés contre nous autres. (R.Loc2)

Un représentant national indique que les employés de Postes Canada retirent de la fierté de leur emploi et sont incrédules face aux décisions de l'employeur et du gouvernement :

What we're seeing in the past three years since Canada Post made their announcement in 2013 on getting rid of the door-to-door delivery, not just those factors on economic terms but also on service to the public. Some of our members are saying, "Why don't they show me respect for that, because I provide good service, why is the government doing this to me, why is Canada Post doing this to me?" The service aspect has come out as something people are really proud of and we see examples of it coming up all the time. (R.Nat1)

6.1.2.3 Les transformations postales

Un représentant au niveau national indique que le STTP se positionne comme un protecteur de la population canadienne et des services qui lui sont offerts. Il réfère ci-

dessous à la campagne et à ce que le STTP a fait pour faire cesser l'installation des boîtes postales communautaires :

We get support like last summer, we've got support because we were able to position ourselves honestly as the people protecting and really thinking about the Canadian postal service for Canadians. It wasn't the employer, it wasn't the corporation, it wasn't the government, it was us. (R.Nat2)

Le 22 novembre 2010, des membres du STTP du local de Winnipeg ont fait une grève d'un jour pour dénoncer les blessures engendrées à la suite de l'installation du nouvel équipement. Ryan explique dans son article publié dans le « *Labor Notes* » qu'avant cette grève, les superviseurs permettaient aux facteurs de modifier la méthode de livraison jusqu'au 22 novembre, date à partir de laquelle les superviseurs devaient faire respecter par les facteurs la nouvelle méthode à la lettre (Ryan, 2010). Lorsqu'un employé a refusé de suivre la nouvelle méthode, il a reçu une suspension et l'auteur traite des réactions des autres travailleurs et comment ils se sont rapidement sentis interpellés :

It took only 10 minutes for word to spread through the building, and about 40 workers held an immediate meeting in the parking lot. They decided to all go home, invoking contract language which gives the right to refuse unsafe work. When 30 workers arrived for the second shift and heard what had happened, they decided to go home, too. (...) CUPW held a national day of action November 25, with rallies outside workplaces across the country. The action day morphed into a day of solidarity with Winnipeg. At a postal facility in St. John's, Newfoundland, workers held signs saying, "All Eyes on Winnipeg." (*ibid.*)

Selon la perception d'un employé du syndicat, tous les employés de Postes Canada se sont identifiés aux injustices attribuées aux transformations postales lorsque l'employeur a commencé leur mise en oeuvre :

But then what happened in 2013, was in December 2013, programs of cuts to the service everybody felt that in more or less the same way it was a threat to whether or not Canada Post would continue giving the same kind of service to everyone. So at that point I think then we had something much more clear around which to mobilize and the union was able to get into a different gear as far as mobilizing. (Emp3)

Selon ce que rapporte le chercheur Camfield dans ZNet, les employés de Postes Canada, nonobstant leur position, étaient prêts à faire la grève et les transformations postales étaient l'une des raisons :

CUPW members had voted almost 95% in favour of authorizing a strike if necessary, with a turnout that set a record for the union. The reasons why postal workers were so determined to strike if need be are not hard to understand. Starting in Winnipeg, CPC management is introducing new machinery and reorganizing work. Under the new system letter carriers must now carry two or more bundles of mail, leading to more work-related injuries. Inside workers face cuts in full-time positions, more evening and night shifts and a faster pace of work. (Camfield, 2011)

Un représentant local du syndicat indique que Postes Canada a voulu augmenter les tarifs dans les communautés et les municipalités au nord du pays. Ce représentant a incité les membres et les communautés du nord à prédominance conservatrice à se mobiliser et explique que ce fut un succès car les membres du STTP se présentent en tant que travailleurs des postes canadiens qui soutiennent les services postaux:

We mobilized in the sense of going out and getting written letters of supports from municipalities and communities across the northern part, requesting that they direct Canada Post to look at their retail network and look at their services that they can provide and leverage that network through service extension as opposed to reducing services and increasing the fees. And we were very successful in this, to see the communities and municipalities support the postal workers because they're predominately conservative northern communities right so for us to go in there, you know the union is coming in and telling us this. Well, it's actually no we're here as Canadians as postal workers trying to support rural remote services and we need your support and it worked. It really did work. (R.Loc1)

Dans le but d'ajouter des services à Postes Canada, le syndicat promeut la création d'une banque postale. Or, alors que le syndicat se considère comme étant présent pour aider la population canadienne, un employé du STTP rappelle que les banques s'opposent au projet :

The government went around the country asking questions and the big banks were also involved. They all went to the table and had their two cents on whether they think we should open or not open and some of them said that they would maybe think of working with us. To them, they are very confident and cocky I find, we already have our business and we don't think you're gonna be able to take it and we're not out to go take all of their business I don't think that we'd get in big mortgages and all that. We're there to help the smaller Canadian people. (Emp1)

6.1.2.4 Les négociations de 2011

Un représentant du STTP au niveau national indique que le syndicat a réalisé rapidement qu'avec le nouveau gouvernement conservateur, les négociations seraient différentes. Il a comparé ce nouveau gouvernement conservateur minoritaire à un « animal » :

We were going into bargaining in 2006, Harper was elected and started making some dramatic changes, not a lot because they were in a minority position. We started realizing negotiation were gonna be a bit different; we have a new type of conservative animal out there and my recollection of that time period was a lot of anxiety in the union about where we go. (R.Nat1)

Au sein même du syndicat, nous constatons que le processus d'identification sociale est caractérisé par une forme de division intergénérationnelle ainsi qu'une division entre nouveaux et anciens employés. Une représentante du syndicat au niveau local indique comment les changements imposés en 2011 dans la nouvelle convention collective ont

divisé le plancher entre les anciens et les nouveaux employés. Elle croit que ces derniers doivent s'éduquer pour comprendre le contexte :

The new hires they don't understand the history of the union, they don't understand the history of the fight and the things that happened forced upon through change and they get apprehensive about the members, and they, you know, "what the hell are you doing, you know you make this much money, I only make this much money," "Oh no! That's the employer doing that." (R.Loc1)

Un autre représentant local mentionne que non seulement les plus jeunes gagnent un salaire moins élevé, mais qu'ils se font également attribuer les routes les moins intéressantes. Cela entraînerait une tendance chez des jeunes à accuser le syndicat :

C'est décevant d'arriver puis tu travailles puis nous autres dans Postes Canada nous choisissons nos routes par ancienneté. Elles sont toutes pourries, mais il y a des secteurs plus beaux on s'entend. Si tu t'en vas passer dans des secteurs bof un peu, mais toi le vieux tu n'iras pas, t'as le même temps, t'es payé la même affaire, mais tu irais pas faque c'est le jeune qui a ça. Faque lui a la moins belle route puis en plus il est moins bien payé faque c'est sûr que ça n'aide pas bien ça. Le syndicat là, les jeunes nous regardent puis ils disent « vous ne nous avez pas [considéré] »...bien c'est Harper qui nous a fait ça, c'est lui. (R.Loc2)

Selon un employé du STTP, le syndicat n'a pas été pris au sérieux lors des négociations avec Postes Canada en 2011 car l'employeur se savait appuyé par le gouvernement conservateur en place. Il a qualifié l'employeur d'« agressif » dans le contexte des négociations :

In 2011, we were dealing with a Canada Post management whom they sort of have the understanding that the government would support their agenda so when they came to the bargaining table we saw evidence of that, that was our interpretation, that their actions at the bargaining table they were somewhat confident that they could be fairly aggressive at the table and maybe not entertain a lot of what we had to say because in the end they would be supported by the government. (Emp3)

Selon ce même employé, les membres du STTP étaient prêts à réagir lors des négociations de 2011 puisque la réputation de Postes Canada comme étant un employeur difficile et têtu était bien connue au sein du syndicat :

In this union, it's well known that the employer can be difficult to deal with, can be quite stubborn and can be unwilling to open their mind to new proposal, to anything that is not their own idea so people throughout the union know that and are constantly experiencing it so when that's a big issue for us in the negotiations at the national level people understand the frustration and they are willing to react. (Emp3)

Lors de l'adoption de la loi de retour au travail en 2011, Alain Duguay, président de la section montréalaise du STTP, recadre cette décision du gouvernement comme ne concernant pas que les employés de Postes Canada, mais également les communautés qui utilisent les services publics : « Cette attaque en règle du gouvernement Harper contre les employés du secteur postal n'est que le début d'une offensive beaucoup plus large contre les services publics auxquels nos communautés sont attachées » (La Presse canadienne, 2011).

Il est également de l'avis d'un employé du STTP que les employés de Postes Canada avaient senti que leurs droits avaient été brimés avec la loi de retour au travail, et que le mouvement syndical en entier n'acceptait pas ce genre de mesure :

The labor never accepted that the governments of the day just decided they could impose and the condition would be you have the right to free collective bargaining unless we don't like the way you're bargaining or we decide that a strike would be inconvenient or detrimental to the economy as they understand and so on, so you know when you have something that people fought and die for and was established and becomes the basis of organizing since the 60s, the basis of operating, especially a national union, you need a legal framework. Maybe it brought the union, the members closer. Instead of being broken or instead of giving up or deciding that we need to accept less, we thought no, this is the Rand

formula, the right to strike, this is something that is fundamental to, not just for our union, but to everybody, to labor relation. We had to defend it. (Emp3)

Un représentant d'un groupe affinitaire de membres au sein du STTP a la compréhension que les autres syndicats se sont sentis interpellés lors du lock-out de 2011 :

I can think of what happened in Toronto where there's a big labor movement weekend going on. I don't remember when it was at the time but they organized and we supported it. They had other unions joined them and shutting down the street in Toronto and they marched down I think Young Street, it was one of those big streets in Toronto anyway, yeah we've had lots of support from the labor movement other than CUPW. (Aff)

Dans un article du « *New Socialist* » sur l'adoption de la loi du retour au travail des employés de Postes Canada après le lock-out en 2011, l'auteur identifie les secteurs qui pourraient être les prochains à se faire retirer le droit de grève et pointe ainsi dans la direction des possibles prochaines victimes du gouvernement :

Because, with tragic historical symmetry, the posties return to work signals not only a crippling setback for the union that was key to winning the right to strike for federal public sector workers—through defiance of unjust laws. It also signals the effective abolition of that right.

Provincial public sector workers are staring at their own short-term-to-medium-term futures.

Private sector workers will be close behind. The Harpies and their ilk have toyed for decades with the idea of using strike-breaking legislation in key industrial and resource-extraction sectors with the rationale that they are “essential” to the economy. (McGuckin, 2011)

6.1.2.5 Les attaques contre le régime de retraite

Les négociations sur le régime de retraite constituent un sujet d'intérêt majeur pour la majorité des membres. Le sentiment d'injustice à l'égard de la restructuration du régime de retraite concerne également les gestionnaires de Postes Canada. Cela explique certains

moments uniques lorsque les leaders du STTP ont fait le tour des milieux de travail et qu'ils ont été favorablement accueillis par des gestionnaires, selon un représentant du syndicat :

And I know in fact in one facility the manager actually sat in for the meeting. In most places workers won't let that happen, they'd say get out of here, this is our meeting. In this case, they were clapping at the end of it too just like the union people. It was very weird for us cause we've always had this completely hostile relationship but their pension is depending on what we do and they are supervisors who knows that so do they want us to win? Yeah! (R.Nat2)

Selon l'interprétation d'un représentant du STTP, l'identification sociale à l'égard de la restructuration du régime de retraite se fait également par catégorie d'âge. Les employés qui prendront leur retraite prochainement se sentent plus menacés par cette injustice que les plus jeunes :

Ils veulent nous enlever notre fonds de pension déterminé et ça pour nous autres c'est terrible parce que tu pognes des gars comme moi qui ont [âge du représentant], on ne s'est pas mis de REER parce qu'on le sait on a notre fonds de pension, puis du jour au lendemain on dit tu l'as pas, faque t'as pas grand temps pour t'en remettre de côté. (...) Ça veut dire qu'ils vont créer deux classes d'emploi, on sait très bien ce qui peut arriver, c'est qu'un moment donné les jeunes vont dire « vous autres les vieux vous ne nous avez pas respectés, vous ne nous avez pas appuyés », un moment donné ils vont devenir majoritaires. Un moment donné les jeunes nous regardent et quand ils vont négocier une convention ils vont dire vous autres vous avez pas pensé à nous autres ben nous autres non plus on pense pas à vous autres (R.Loc2).

Selon la perception d'un employé du STTP, les jeunes sont les plus ciblés par les changements proposés par l'employeur, dont les modifications au régime de retraite :

The biggest injustice right now is to our new generation, our young generation. They are cutting everything from them, pension, holidays, vacation, their benefits. Everything is being cut for the use of the future and this is so wrong. We are focusing definitely to save our next generation and so much so that we fought for their pension. So far that I know of but as far as I'm aware we are the only union so far that has stood up and said no we're not

gonna sell out the next generations' pension. And we stood for that, we stood strong and we won, so far. That's still the next battle and I'm sure they're gonna try and come to get it again. (Emp1)

6.1.2.6 Conclusion

Nous pouvons conclure que l'identification sociale chez les membres du STTP semble se bâtir selon le type d'injustice et qu'elle ne se construit pas qu'à l'égard d'autres membres, mais aussi à l'égard d'autres catégories sociales. Certains témoignages que nous avons cités font référence au fait que les enjeux des transformations postales peuvent toucher autant tous les employés de Postes Canada que la population. D'autres témoignages font aussi référence au fait que le mouvement syndical est lui aussi visé directement ou indirectement par les injustices liées à loi de retour au travail votée en 2011 ainsi qu'aux impositions des nouvelles conditions de travail. Il ressort aussi de ces témoignages que la bataille pour préserver le régime de retraite à prestations déterminées de Postes Canada s'adresse plus spécifiquement aux employés de Postes Canada, incluant les gestionnaires. L'identification sociale à l'égard de cette bataille qui poursuit son cours varie également selon les catégories d'âge : les employés de Postes Canada dont la retraite est proche craignent ce possible changement puisqu'ils ont beaucoup à perdre et s'ils ne se battent pas pour qu'il n'y ait qu'un seul régime de retraite pour tous, cela pourrait éventuellement créer deux classes au sein d'un même groupe d'employés. Les plus jeunes semblent moins craintifs, puisque selon les propos recueillis en entrevue, ils ont le temps de se ramasser des REER et de s'organiser autrement s'il y a des changements au régime de retraite.

De plus, comme un employé du syndicat nous l'a mentionné en entrevue, la privatisation de Postes Canada est un gros enjeu pour la population dans le milieu rural, non seulement parce que parfois Postes Canada est la seule entreprise qui s'y rend, mais aussi parce que certains commerces dépendent de la livraison de marchandises vivantes. Certains groupes sociaux comme des associations de retraités et des personnes en situation de handicap se sont également sentis visés par l'implantation des boîtes postales.

Dans la prochaine section, nous nous intéressons aux données portant sur le leadership intervenu pour transformer les intérêts individuels en intérêts collectifs.

6.1.3 Leadership

Nous démontrerons dans les prochains paragraphes que les représentants du syndicat ont eu un rôle primordial à jouer pour transformer les intérêts individuels en intérêts collectifs et comment ils y sont parvenus. Nous expliquerons d'abord comment le STTP se présente au niveau du leadership.

Un représentant au niveau national du STTP utilise le baromètre des alliés²² de Lakey et Oppenheimer (1965) pour tenter de mieux cibler les gens propices à changer de positions au sujet des intérêts collectifs du syndicat et de mieux comprendre leurs intérêts,

²² Le but du baromètre des alliés est d'identifier différentes personnes, ou différents groupes particuliers de personnes, appartenant à chaque catégorie, puis de concevoir des actions et des stratégies pour les déplacer d'une tranche vers la gauche (Lakey & Oppenheimer, 1965).

que ce soit des membres ou de la population. La figure qui suit illustre ce que le représentant explique ci-dessous :

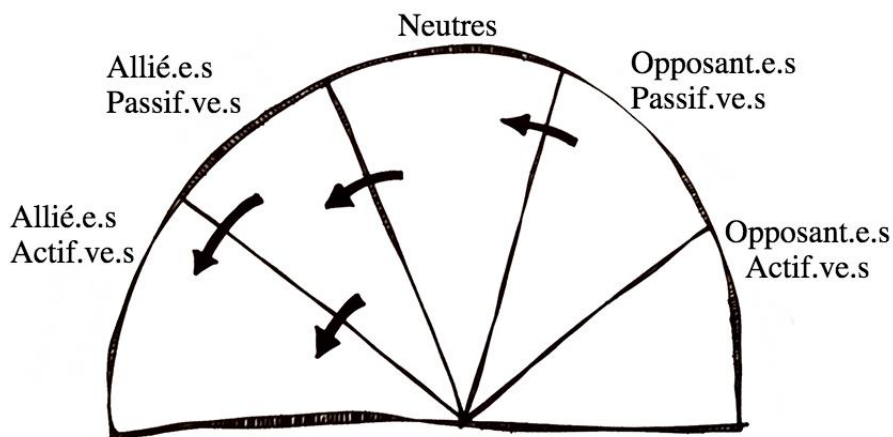


Figure 6-1 : Baromètre des alliés selon Oppenheimer, M. et Lakey, G. (1965)

Selon lui, les syndicats se situent à la gauche du baromètre et leur rôle est de convaincre les membres et la population d'aller de plus en plus vers la gauche, plus particulièrement ceux qui se retrouvent au milieu car ce sont eux qui peuvent faire le changement :

Usually you have people that are maybe not as militant as you but they kind of support you. You know they trust you, in their mind of heart they have a kind of meaning towards your tendencies, they have a belief maybe, a value. They don't do anything but you know. And then you have in the middle the ones we call apathetic. They don't care. I don't believe that people don't care. Something happens, they get pushed on one side or the other and then you have the people who kind of, in their mind, identified with a kind of corporate right wing. So to win, if you can just shift this, wedge over there, the apathetic to "I have a new belief", then everything shifts, everything changes. And so I think what we're trying to do is find out because for some people pension is their issue, some people door-to-door is their issue. They lost their mail, they want it back. [...] I think that's part of it too, it's trying to figure out what services society wants and what the members want and then trying to work those. (R.Nat2)

Selon l'interprétation d'un autre représentant syndical au niveau national, il est important pour le leadership de ne pas se laisser influencer par la minorité vocale afin de bien représenter tous les membres :

Leadership has to assess the overall membership either through discussions with different people, meeting with the members and you cannot be swayed by a vocal minority who will scream in your face about this, you have to do an overall assessment I think that keeps the leadership closer to the membership because if you're swayed by a vocal minority especially a very right-wing minority, you're finished. You'll never have credibility again with the overall membership. (R.Nat1)

Selon lui, il faut se rendre dans les milieux de travail ou dans des conférences afin de pouvoir convaincre les membres de l'importance des causes dans lesquelles le syndicat désire s'engager et s'assurer de leur soutien. Il indique que c'est la meilleure façon de les éduquer, mais que cela permet également de mieux capter les problèmes que rencontrent les membres :

To convince the members, it's more than education, it's also about the ability to go and talk to the members directly whether it's in the workplace, we do a lot of workplace visits. We send email as well, social media is important, but face-to-face meetings with members whether it's in the workplace, whether it's at a conference or an education session. That probably convince more people and it challenges our members because our members will argue with you, we train them to argue so they practise on their union representative and they will challenge us and that's where you have the discussion and that's part of the education, it's not just giving someone a pamphlet, that's good for reference later but that's not enough so we believe that talking to members, by educating them on the issues and explaining the issues will actually have a positive impact in the future. [...]. And I'll say it again workplace visits sometimes can be more important. Going to a workplace, a processing plant and listening to 50 or 60 members in the lunchroom you get a pretty strong sense about what the big issue is in that workplace but if you go to a letter carrier depot and you've got 50 letter carriers there in you get a different list of priority because they do different work, you have to make those decisions to see what's in common between them and what's different. And recognize that you have to deal with those differences as well. (R.Nat1)

Une employée du syndicat affirme également devoir se rendre dans les milieux de travail et indique que c'est nécessaire pour avoir le respect des membres :

Part of my function is to educate members. You have to go see your members, walk the floors, say "Hi", get out of the office. If you don't, you won't have the respect of your members. [...] For our members, our strategy to convince them, to change their mind, from an individual interest to a common interest, it's only by talking. Talking, talking and more talking. And it's face to face, it's not your telephone call that's gonna do it, it's your face-to-face talk that's gonna literally sit down and change the mind of the next person. (Emp1)

Selon la vision d'un représentant au niveau local, c'est en s'intégrant aux membres et en discutant avec eux qu'ils deviennent tranquillement militants et que la mobilisation est favorisée :

I think the way that I have attempted to mobilize the work floor has been very successful because I'm not the type of person who's gonna exclude somebody and I think it's very important, I've tried my best to, it's funny, so let's talk about a militant way, and when I started getting educated in the union they talked about the work floor and the map of the work floor so where are people, where are they stationed, is there a shop steward here, is there that person there, and when I started to understand then I started to kind of create allies on the work floor and that was itself a strategy because there are people on the work floor, you know like management, and they are really cautious about who you are talking to, right, so I feel like as if I inserted myself and I started building allies, the dynamic of the work floor, I feel it hasn't been, you know, rejuvenated, but it changed because people are talking union. They are talking about issues, they are seeing it from a different side, not the management side right and so it's kind like a daily attempt. (R.Loc1)

Selon l'opinion d'un employé du syndicat, l'exemple donné par les leaders est ce qui va aider les membres à s'impliquer davantage :

If you're on the front line and you're singing and you're doing things, on the line itself that involved participation that's how you start slowly getting your members to come, even if it's just to sing a song, to get them to sing and participate in the singing, that's how you slowly get them involved and to do other things and they feel good about it, they feel enriched about it that's how they start becoming more militant. Slowly but surely, little baby step. And then get to where you go. (Emp1)

Pour faire suite au lock-out de 2011, le leadership du syndicat a pris l'initiative de faire une recherche sur la véracité des conclusions de Postes Canada selon lesquelles les grèves tournantes nuisaient à l'économie et a produit un rapport écrit par ses employés à la recherche. Le syndicat cherchait ainsi à répondre à certaines questions, dont :

What evidence exists, if any, to support the numerous public statements made by postal management, politicians and business representatives that the impact of the service disruption was so great as to justify the denial of the rights of postal workers to free collective bargaining? (Steinhoff & Bickerton, 2012, p. 1)

Le syndicat a développé des stratégies du leadership afin de développer des contre-arguments face à la partie patronale. Les 26 juin 2012, le syndicat a publié les résultats de sa recherche dans laquelle il y est indiqué : « *As for the short and long-term impact of the work disruption on Canada Post, there is clear evidence that postal management and the government fabricated their claims that the rotating strikes costs hundreds of millions of dollars.* » (*ibid.* p. 26).

Selon un communiqué du STTP publié en 2012, Denis Lemelin, président du STTP de 2008 à 2015, la recherche du STTP a dévoilé à la population que les arguments de Postes Canada pour justifier le lock-out de 2011 ont été exagérés :

En juin 2011, le gouvernement Harper affirmait devoir adopter une loi spéciale obligeant les membres du STTP à retourner au travail afin de protéger l'économie, a déclaré Denis Lemelin, président national du STTP. Mais notre document de recherche expose, à l'aide de données sur les faillites et le chômage, que les conséquences économiques de l'arrêt de travail ont été négligeables. (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2012a)

Les leaders du niveau national ont, à de multiples reprises, utilisé les médias pour dénoncer les transformations postales. Un article du *Devoir* de 2013 annonce les coupures

dans les services de Postes Canada, dont la fin de la livraison à domicile au cours des cinq années suivantes (Buzzetti, 2013). Denis Lemelin, président du STTP de 2008 à 2015, y est cité invitant toute personne à intervenir :

C'est un appel à l'action pour toutes les personnes, tous les groupes, tous les syndicats, toutes les municipalités, les personnes âgées, les personnes ayant des limitations fonctionnelles à se lever pour réclamer le maintien du service à la population, du maintien de la livraison à domicile et en même temps le service postal universel.

Dans un article de 2013 du « *Briarpatch* », Dave Bleakney partage sa vision de leadership dans un rôle de coordination laissant place à l'autonomie tout en rendant imputable les membres du syndicat et la population :

This is not simply a struggle for postal workers: people should not wait for permission to save their post offices and push for increased service. These are times of possibility. Imagine if we stopped living in fear and stepped out from our private silos to fight for something that belongs to all of us. How many things are there left that we hold in common, public goods that benefit everyone? It is these public assets that our political rulers want to carve up and destroy, taking with them our ability to think big, to build a different society.

So now is the time for seniors, postal workers, the differently abled – for all the generations that have built this society and the post office – to organize, to agitate, and to contribute to an overdue victory. This is not merely about saving good jobs and a vital public service. (...) A winning movement does not contract out its resistance to a few leaders. Instead, those leaders must inspire and tap into the resistance, helping coordinate tactical battles and acting as accountable focal points. If we can do this, while opening strategic spaces and priorities along the way, we can shift our culture, and we can give this gang of thieves a battle they never saw coming. (Bleakney, 2013)

Les leaders des autres niveaux de la structure syndicale ont également aidé à transformer cette injustice en intérêt collectif. Selon un représentant national du STTP, le fait d'avoir impliqué les leaders locaux du STTP dans des événements publics pour sensibiliser les municipalités au sujet des transformations postales a contribué à mobiliser les membres :

We've rented space at these municipal conferences, we've rented space at the Federation of Canadian Municipalities and we do that to have local representative and membership attend these functions, stand in a booth and talk to counselors, mayors and reeves to talk about postal issues and what we found is that motivates a lot of the local leadership and if you put a couple of members off the work floor all of a sudden they start connecting with the public and they can say, "I'm a letter carrier, I deliver your mail, the government stopped me for doing that, I want to help you. I think you need the postal banking in your little town because the last bank you had just closed down last year" and that gets people involved and then they go back to their workplace and they start talking to other members about what they did, that really helps. (R.Nat1)

Selon Denis Lemelin, le syndicat a répondu à chaque attaque reçue en lien avec les changements proposés au régime de retraite par Postes Canada avec des propositions liées aux intérêts collectifs du syndicat, mais l'employeur n'y a trouvé aucune solution permanente. Le syndicat a donc agi sur le sujet en rencontrant des experts dans la matière et en commençant des discussions avec l'employeur :

The debates started again last April, with the publication of a Conference Board of Canada report on the future of Canada Post. The Corporation took advantage of the situation by launching an on-line public consultative process and having "private" talks with various stakeholders. Several right-wing groups, such as the Fraser Institute and the C.D. Howe Institute, made sure to comment, each time attacking the public postal service and the rights of postal workers. And each and every time, we responded with our own solution, i.e. the expansion of services, including financial and banking services. (...) That is why the leadership of the CUPW, including the CUPW representatives on the CPC Pension Advisory Council, has met with our actuaries and pension experts to discuss the situation. We have discussed the matter on the National Executive Board and have decided to begin talks with Canada Post. In early September, we met with Canada Post and proposed to put in place a Working Committee to address the realities of the pension plan. We are waiting for their answer. Rest assured that regardless of their answer, we will continue to fight for a longterm solution that will protect our pension plan. These discussions are important to each and every one of us. (Lemelin, 2013c)

Un représentant au niveau local explique un défi auquel les leaders font face : la difficulté d'obtenir l'engagement de ses membres maintenant comparativement aux

années passées. Il explique que les membres ont besoin d'être motivés davantage et qu'ils ne s'impliquent pas :

Je veux juste revenir sur les années passées, on avait un taux de participation beaucoup plus élevé. Là, je pense que les gens sont plus *myself and I*. Ça veut bien, mais ça ne veut pas s'impliquer beaucoup. [...] La grève c'est un peu ça. Il y en a qui vont dire oui, je crois à ça! Ok, vas-tu venir? Ah ben non, j'ai mes petits. Tu ne les as pas tes petits quand tu travailles! Ils ont tous des défaites, ils ne veulent pas le faire. (R.Loc2)

Le même représentant explique qu'il doit faire comprendre les conséquences à long terme des décisions de Postes Canada aux membres qui hésitent à vivre sur une paie de grève :

Là c'est beaucoup, beaucoup. Quand on va en grève, il y a des gens même s'ils ne sont pas monoparental, les gens sont endettés, sont rares les gens qui vivent et qui ont deux paies d'avance alors c'est dur de les pogner, là c'est beaucoup d'éducation. Je leur disais on peut être un mois, deux mois, là les gars disaient : « non, moi je ne peux pas ». Non tu ne peux pas? Mais juste à ta première année, tu perds un mois de salaire par année, alors tu vas le perdre à chaque année. Tu le perds-tu cette année pour ne plus le perdre le restant de tes jours ou bien tu le perds toute d'une shot. Au bout de la ligne tu vas l'avoir perdu ton mois de salaire. (R.Loc2)

Les leaders doivent également procéder à des rencontres face à face pour favoriser leur implication. Quoique le syndicat croit en l'éducation, les leaders se rendent sur place pour rencontrer directement leurs membres et encourager la discussion sur les différents enjeux auxquels doit faire face le syndicat et ses membres:

To convince the members, it's more than education, it's also about the ability to go and talk to the members directly whether it's in the workplace, we do a lot of workplace visits. We send emails as well, social media is important, but face-to-face meetings with members whether it's in the workplace, whether it's at a conference or an education session that probably convinces more people and it challenges our members because our members will argue with you, we train them to argue so they practise on their union representative and they will challenge us and that's where you have the discussion and that's part of the education, it's not just giving someone a pamphlet, that's good for reference later but that's

not enough. So we believe that talking to members, by educating them on the issues and explaining the issues and explaining how hard will actually have a positive impact in the future. (R.Nat1)

Le syndicat engage des personnes spécifiquement pour éduquer ses membres. Un employé du syndicat spécifie que son travail consiste à éduquer les membres et confirme que la présence dans le milieu de travail est primordiale : « *It goes through education. Part of my function, to educate members. You have to go see your members, walk the floors, say Hi, get out of the office. If you don't you won't have the respect of your members.* » (Emp1)

Le syndicat tente également d'inciter ses membres à l'action en leur demandant de participer à différents événements. Selon un représentant du STTP au niveau national, il faut intégrer les membres directement dans la gestion des enjeux et les mettre dans une position de représentant des membres face au public et aux personnes en autorité pour favoriser leur engagement et leur participation :

That's really tough to get people to do that because they have their kids' soccer game, the concerts they are going to, they have to cut their grass that night, there's a million things that people have to do but you have to start giving them a reason to do it and we found by getting them in contact and having to basically put themselves forward as a representative of the workers with the public and people with authority it's a great way to do it. We've had meetings with MP's, especially with the liberals, we've had meetings with close to 200 MP's across the country, mostly liberals. We take like a local president or maybe a couple of members, they set up a meeting and they go and sit down with the MP and talk about postal issues. Again it's the same principle. You get them to talk to the MP, they go back to their workplace and they'll tell their coworkers, yes I sat down with this MP... It's not perfect and it's really difficult to get some people to do that, but you start in a few places and the word spread. (R.Nat1)

D'après un autre représentant du STTP au niveau local, il pense également qu'en intégrant ses membres davantage dans les activités du STTP cela les encouragera à militer et protéger leurs intérêts. Il vise généralement les nouveaux, les plus jeunes, afin de les éduquer :

Je les implique plus. Moi je suis président, je peux être dans tous les comités. Alors je vais mettre un autre membre. Alors là je pogne des jeunes, des occasionnels, la relève...les vieux, je ne veux pas vraiment les avoir. « Vous autres vous avez été éduqués, vous connaissez le mouvement », alors je veux avoir des jeunes, je veux avoir de l'intérêt. Faque moi je les mets dans des comités. (R.Loc2)

Le syndicat se fie également à l'exemple donné par les militants et les leaders pour motiver les membres à participer. Comme nous l'avons précédemment cité, un employé du syndicat a indiqué que la participation aux actions collectives commence par les leaders qui donnent le ton :

If you're on the front line and you're singing and you're doing things, on the line itself that involved participation that's how you start slowly getting your members to come, even if it's just to sing a song, to get them to sing and participate in the singing, that's how you slowly get them involved and to do other things and they feel good about it, they feel enriched about it that's how they start becoming more militant. Slowly but surely, little baby step. And then get to where you go. (Emp1)

6.1.3.1 Conclusion

Les leaders du syndicat se trouvent à de multiples niveaux de la structure syndicale et les approches varient pour contribuer à la création d'intérêts collectifs. Les leaders du syndicat profitent de moments-clés pour rencontrer les membres, comme des conférences, des visites dans le milieu de travail ou lors d'événements. Le STTP a une vision du leadership qui favorise une approche de coordination plutôt que de direction centralisée,

laissant la place à l'autonomie et l'imputabilité. Les leaders au niveau national cèdent la place au leadership du niveau local et trouvent des contre-arguments face à la partie patronale.

Le syndicat a également fait des recherches et publié un rapport pour contrecarrer les arguments du gouvernement selon lesquels les grèves tournantes du STTP en 2011 étaient nuisibles.

6.1.4 Conclusion

Notre retour sur les trois principales injustices identifiées pendant la période de 2006 à 2015 lors de nos lectures et de nos entrevues, soit les transformations postales, l'imposition d'un lock-out et d'une loi spéciale lors des négociations de 2011, ainsi que le projet de réforme de leur régime de retraite à prestations déterminées, nous a permis de comprendre à qui le STTP attribue le blâme. Selon les propos recueillis, le syndicat et ses membres blâment d'abord l'employeur pour les injustices, mais le gouvernement se fait également attribuer une part du blâme puisque son appui à l'employeur et son ingérence dans les conflits avec Postes Canada ont contribué aux injustices.

De plus, nous pouvons conclure, selon cette présentation des résultats, que le processus d'identification sociale semble se faire non seulement selon le type d'injustice, mais aussi selon les décisions du gouvernement et de l'employeur ainsi que selon la culture du STTP et les défis que le syndicat rencontre. En effet, les actions du gouvernement et de

l'employeur auront permis au syndicat, à ses membres ainsi qu'à la population de se réunir et faire front commun sur certains enjeux. Le syndicat a également une culture qui entraîne une influence réunificatrice sur ses employés et ses membres en suscitant leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Or, le syndicat rencontre également son lot de défis, comme le degré d'activisme des membres, lesquels seraient moins militants que par le passé. Les enjeux qu'apportent les transformations postales touchent les employés de Postes Canada, mais également certaines catégories de la population. Le mouvement syndical s'est également identifié aux injustices liées à loi de retour au travail votée en 2011, ce qui englobe l'imposition de nouvelles conditions de travail. Finalement, une division semble se créer au sein du syndicat entre les nouveaux employés et les plus anciens par de nouveaux articles dans leur convention collective, mais également au sujet du régime de retraite à prestations déterminées de Postes Canada.

Le leadership du STTP se démontre autant au niveau local, régional que national. Les actions prises par les leaders du STTP favorisent les rencontres directes avec leurs membres, mais aussi avec la population. Le STTP n'hésite pas à laisser la place à ses représentants dans les régions ainsi qu'au niveau local tout en invitant la population à intervenir. Le STTP n'a d'ailleurs pas hésité à produire sa propre recherche pour faire suite aux publications du gouvernement.

Dans la prochaine section, nous présentons une synthèse de nos données portant sur l'organisation du STTP.

6.2 Organisation

Dans cette section, nous cherchons à déterminer si le STTP réussit à développer un sentiment d'appartenance auprès de ses membres ainsi que des interactions entre eux et si sa structure lui permet de préparer des mobilisations ainsi que de créer et mettre en place des actions collectives significatives. Notre cherchons également à déterminer si l'organisation du STTP a favorisé le développement une culture propre au syndicat.

6.2.1 Organisation du STTP

Le STTP est un syndicat comprenant 208 sections locales dispersées dans le pays et chaque section a ses propres règlements et procède à l'élection de ses représentants (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2015a). Les représentants au niveau régional et national sont élus chaque quatre ans lors du congrès national et c'est également lors de ces congrès que le syndicat met à jour ses statuts nationaux ainsi que ses politiques (STTP, 2015.)

Lors des entrevues, il a été mentionné à plusieurs reprises que le STTP était une organisation démocratique, non seulement sur le plan de sa structure, mais aussi sur le plan de son leadership. Un représentant local du STTP évalue que ce sont les membres qui prennent les décisions :

It's not up to the executive to make the decisions. The wonderful thing about CUPW is that we're a democratic union so it's the voices of the members that really dictate the decisions that are to come forward so it's not like the executive just sits there and comes up with a plan of action, it's the complete opposite. The higher key doesn't go from the top down, it

goes from the bottom up so in that case we bring forward our concerns from information that comes from the regions or from the national office, we have a meeting and we informed everybody and then the question is what do the members want to do. And so that it's up to the members to come up with what they want to do and then we vote on it, we have an agreement, and then from there the executive will take the voices of the members and bring it back to the employer, so to try to push on the employer to recognize the injustices and the things that they're maybe doing poorly right. (R.Loc1)

D'un point de vue financier, selon un représentant au niveau local, les fonds nécessaires pour des événements doivent d'abord être votés par les membres :

We, as an executive, if we are preparing for some type of job action we can put that to a vote because it's the members' money. If we want to stand financial resources from our local, for example Canada Day, to go out and be a part of the community and be a part of that process, if we want to use any of that it's got to go through a vote, from our local members. (R.Loc1)

Or, selon un représentant du syndicat au niveau national, la structure du syndicat complique l'obtention d'argent lorsque les membres en ont besoin, mais cela fait partie de leur constitution et malgré son niveau élevé dans la structure du STTP, il n'a pas plus facilement accès aux fonds que les autres membres du STTP :

The way we structured here is that I gotta go beg for money every time I do something. I want to get 100 postcards printed, I gotta go. I'm an officer, I'm an executive officer, but in our constitution, any expenditure of over a 1 000\$ has to go to the board. Can you imagine how much that bureaucratize thing is, so every single time? It's not somebody says hey! Here's a budget of \$15,000 figure it out and then you are accountable. No, we have this thing about you can't spend anything unless the entire board says ok. So I'd say I have an educational in September and I want to make a four-minute video on bullying in the workplace. I'm not gonna be able to do it because I'm not gonna be able to do the bureaucratic dancing to get it done in time and it's very frustrating, but it's a constitutional requirement. (R.Nat2)

La structure du STTP semble également être une source de problèmes selon les propos d'un employé du STTP. Il énumère des retards rencontrés pour la réception d'outils promotionnels qui auraient pu mettre en péril leurs campagnes :

Moi je vais dire personnellement la carte postale je voulais l'avoir, mais pas mal plus tôt, là on vient de l'avoir. Moi je trouve qu'il est comme minuit moins une. Comme d'autres choses qui est arrivé dans le syndicat à minuit moins une, mais je trouve qu'il est tard personnellement dans la stratégie d'attaque. Un collègue a demandé un *sticker* pour coller contre les boites postales pour que le monde chiâle qu'ils étaient en *criffe* contre les boites postales. On a demandé ça au mois de janvier 2016 et on les a reçus en septembre 2016. C'était pour l'examen de mandat, un mois avant la fin de l'examen de mandat. On en a reçu 100 000! Comment tu veux que je distribue 100 000 à travers le Canada en quatre semaines! (Emp2)

Selon les personnes rencontrées en entrevue, le syndicat a une structure qui permet aux membres de s'impliquer et de donner leurs avis. Selon l'opinion d'un représentant syndical local, les multiples comités présents dans l'organisation du syndicat contribuent au développement des intérêts collectifs et augmentent le désir d'engagement des membres :

Their individual interest brought them to a meeting, and then in the meeting they see the collective and the collective is there and there are opportunities for other engagements of ideas around collectiveness we have a social committee, we have a women's committee, we have human right's committee, so people who have interest in other elements of the union there are opportunities for them to go to different committees as well to engage and say you know, a social event or maybe they want to be a part of something locally to do with the LGTB or you know, the gay communities, whatever. Our union has such a vast network of opportunity around any type of social justice so I think that's what's cool about it, that's how the collective really works because there's so many of us across the country (R.Loc1).

Un représentant au niveau national est également d'avis que les membres du STTP ont plusieurs opportunités pour s'exprimer dans leur organisation lors de différentes rencontres pour des votes ou des débats. Selon lui, le leadership utilise les demandes et propos des membres pour cerner leurs intérêts :

Our members are involved in the process I think a lot more than other unions. They are involved on an ongoing basis at all types of meeting we have, they are involved in their local meetings, setting the demands of the union for bargaining, on voting for those demands, voting strike actions. They are involved in debates on the direction of the union

through different meetings, regional president meetings, national president meetings, they can get up and talk about anything they want so there's always input coming in and it's up to the leadership of the union to assess the input and based our mobilizations and our campaigns on the sense we get from the members talking to us. (R.Nat1)

Selon un représentant au niveau local, c'est lorsqu'il a commencé à s'éduquer syndicalement qu'il a compris comment l'organisation des milieux de travail influençait les conditions de travail des membres. C'est de cette façon que s'est construit un réseau d'alliés :

I think the way that I have attempted to mobilize the work floor has been very successful because I'm not the type of person who's gonna exclude somebody and I think it's very important, I've tried my best to, it's funny, so let's talk about a militant way, and when I started getting educated in the union they talked about the work floor and the map of the work floor so where are people, where are they stationed, is there a shop steward here, is there that person there, and when I started to understand then I started to kind of create allies on the work floor and that was itself a strategy because there are people on the workfloor, you know like management, and they are really cautious about who you are talking to, right, so I feel like as I inserted myself and I started building allies, the dynamic of the workfloor. (R.Loc1)

Selon un employé du STTP, la négociation n'est pas sous l'égide d'experts légaux ou de professionnels de la négociation, comme c'est fréquemment le cas dans les syndicats, mais inclut des représentants nationaux et régionaux :

Our members apply and our head of our office here decides who's gonna be chosen to be part of our next negotiation. We do our own negotiation. We don't hire anybody from the outside to do it for us, it's all done within our own ranks. That I find is incredible. It's generally one per region and we have eight regions. (Emp1)

Un employé du STTP a expliqué que l'organisation des actions collectives se fait d'abord au niveau du national dans le STTP, mais que ce sont les représentants locaux et leurs membres qui se mobilisent :

The national organizes and we work within our region and with our local. Generally it's our locals we depend upon. They go out and mobilize our members. We provide the information, materials and funds to our locals to be able to do this. (Emp1)

Le syndicat a eu à s'ajuster face aux changements imposés par l'employeur. D'après l'explication d'un employé du syndicat, : « Quand j'ai été recruté au niveau du syndicat national, c'était pour aller contrer le plan en cinq points de Postes Canada qui était vraiment le plan de conversion de la livraison à domicile en boîte postale communautaire » (Emp2). Or, le STTP a créé des statuts précaires d'employés. Cela peut être avantageux pour le STTP, mais cette pratique est perçue comme étant un inconvénient par l'employé :

À cette époque-là c'était une période de probation de 3 mois, mais on n'a jamais regardé le après, on a tellement focusé pour pas que les conservateurs rentrent qu'après les élections les rôles n'étaient plus définis, on tombait dans un « *no man's land* ». [...]. On a tous eu droit à des excuses, mais, là ils ont décidé qu'ils renouvelaient pour six semaines, c'était ridicule. Ensuite, c'était à coup de trois mois et là on commence à leur dire qu'on est pas mal écoeuré. Un moment donné y'aura pu d'extension, je vais retourner sur la route aller passer de la malle, prendre un break et après ça je reviendrai sur autre chose. [On leur a] dit que nos [employés] temporaires n'ont même pas des conditions de marte de même. Pourquoi ils font ça? C'est des questions budgétaires, des postes budgétaires. [...] Il y a eu des coupures au 31 décembre, ça influence le travail parce qu'il y a une demande de rendement qui est équivalente à [avant les coupures]. Mais ils sont conscients de ça. (Emp2)

L'organisation du STTP repose sur une culture qui lui est propre. Lors de nos entrevues, les employés du STTP et les membres interrogés référaient à leurs collègues avec les termes « frères » et « sœurs », comme nous l'avons vu sous la section 6.1.2.2.

Selon un représentant local, la nouvelle génération ne serait pas prête pour faire une grève. Il indique devoir les éduquer, mais que le STTP ne l'a pas assez fait :

Moi je trouve qu'il y a encore des gens de mon âge qui sont là, à l'ouvrage. Mais si ça serait rien que des jeunes en bas de 30 ans, ça serait très, très, très difficile de faire une grève avec eux autres. Faudrait vraiment que ce soit solide, que ça les touche. Peut-être qu'ils vont se faire ramasser les premières négos... C'est là qu'on se demande des fois si on devrait les laisser pas le faire, parce que faut toujours courir après eux autres, est-ce qu'on devrait les laisser se planter? Mais on veut pas parce que ça va avoir un impact. Parce que c'est de même qu'on est devenu fort. C'est parce qu'on a perdu des batailles, qu'on ne s'est pas tenu, qu'un moment donné on a appris que c'est en se tenant. Là faut rééduquer tout ce monde-là et là je pense qu'on n'est pas là, on a négligé ça et on s'est dit juste avec ce qu'ils nous font [Gouvernement Harper] les jeunes vont embarquer, mais non ils n'ont pas embarqué nécessairement. On a manqué un peu d'éducation. (R.Loc2)

6.2.2 Conclusion

Nous constatons à la lumière de cette synthèse que plusieurs témoignages indiquent que la structure du STTP laisse une place importante à la voix de ses membres et que sa démocratie est à la base de son organisation. Selon ces témoignages, les membres peuvent s'impliquer dans des comités et s'exprimer lors de réunions, de votes ou même faire partie de l'équipe de négociation ce qui doit favoriser le sentiment d'appartenance.

Certaines limites ont néanmoins été identifiées. En effet, les emplois précaires offerts par le syndicat semblent générer une insatisfaction chez certains employés. De plus, le manque de militantisme des plus jeunes, dans une période où le gouvernement Harper est au pouvoir, inquiète le syndicat. La section suivante présente une synthèse de nos données sur la mobilisation.

6.3 Mobilisation

La mobilisation est le processus par lequel passe la constitution de l'acteur collectif. Le groupe tente d'aller chercher un contrôle collectif sur les ressources nécessaires pour

passer à l'action. Kelly a indiqué que la réalisation de la mobilisation collective repose également sur le calcul des coûts que fait le salarié et des gains engendrés par cette action. Ce calcul par le salarié serait établi autour de trois motivations : les motivations à l'égard des objectifs, les motivations sociales et les motivations en matière de récompenses.

À cela, Kelly ajoute les interactions sociales qui tiennent deux fonctions dans la mobilisation : la première est de permettre au groupe de comprendre que les problèmes ne sont pas individuels et la seconde est de lui permettre de juger du soutien dont il peut bénéficier pour l'action collective.

Finalement, Kelly parle du leadership et des trois rôles centraux que jouent les leaders dans la mobilisation collective des salariés : les leaders font la promotion de la cohésion au sein du groupe, ils persuadent leurs membres de procéder aux actions collectives malgré les coûts élevés de telles actions et répondent aux attaques selon lesquelles leurs actions collectives sont illégitimes. De plus, Kelly ajoute que les leaders agissent aussi sur le plan émotionnel pour accroître l'importance des intérêts en utilisant des événements dramatiques, ce qui engendre chez les travailleurs des perceptions dramatiques.

Voici donc une synthèse des données concernant la mobilisation au STTP. Les prochains paragraphes mettront en lumière les actions entreprises par le syndicat pour mobiliser ses membres. Nous avons divisé ce qui suit en trois sous-sections : 1) le calcul des coûts et des gains engendrés par les membres, 2) la revue des interactions sociales et 3) les rôles centraux du leadership.

6.3.1 Calcul des coûts et des gains engendrés par les membres

Selon l'interprétation d'un employé du STTP, une motivation a été les coupures dans les services de 2013. Ces coupures ont donné une force supplémentaire à la mobilisation car les employés se sont sentis menacés dans la prestation de leur service :

But then what happened in 2013: programs of cuts to the service. Everybody felt that, in more or less the same way, it was a threat to whether or not Canada Post would continue giving the same kind of service to everyone. So at that point, I think, then we had something much more clear around which to mobilize and the union was able to get into a different gear as far as mobilizing. (Emp3)

Afin de démontrer les chances de succès des actions collectives, le syndicat doit éduquer ses membres. Selon les dires d'un employé du STTP, des membres ont des craintes, que ce soit pour leur protection ou la peur de perdre leur emploi. Selon lui, il faut leur expliquer l'intérêt de la solidarité :

We have more active members than others, we have members that have less fear than others. So you have to understand this as well when you're trying to organize your members. It's not everybody that's gonna stand at the front of where the cars wanna get by you or take the chance of maybe getting run over or take the chance that somebody might hit you. Many of our members fear that so we have to be conscious of this as well. We have to take care of these members. We have to remember that we want them to come back, that's the main thing. And we want them to slowly join into the rank and file and be militant. But you can't expect them to be militant right off the back. So we have to be respectful of that as well. (...) Generally the ones that don't follow are the ones that are fearing for their own job, punishment. You explain to them what it is the solidarity. Everybody gains in the end. (Emp1)

Selon un représentant local du syndicat, les membres ont également la crainte de perdre de l'argent et certains se trouvent un autre emploi en temps de grève, ce qui diminue le taux de participation pour le piquetage :

Il y en a qui font plus que le minimum d'heure requis, mais sont rares. Il y en a qui n'en font pas. Ils se pognent une job ailleurs. (...) Mais sont déchirés. Ils veulent venir. Il y en a qui ont une job ailleurs, pi la participation est difficile. Surtout que c'est l'hiver, mais encore là l'hiver ou l'été. (R.Loc2)

Certains membres craignent également de se faire juger et insulter par des membres de leur communauté pendant des séances de piquetage selon un représentant local :

If you do have all those people show up and it's a complete chaotic environment and that on the top of that you're getting verbally abuse by the members of our own community, "get back to work you lazy postal workers", it's a very intimidating experience and it can really affect a person's overall well-being. (R.Loc1)

6.3.2 Revue des interactions sociales

Un employé du STTP a expliqué que les intérêts du syndicat rejoignent ceux d'organisations communautaires, ce qui contribue à transformer les injustices individuelles en injustices collectives et ainsi rend la mobilisation plus forte :

You need your allies. Many of them come and reach us because when they're trying to fight their own battle they need help as well. As they reach us, we're reaching out at the same time. That way we help each other. (Emp1)

Les campagnes permettent également aux membres de mesurer le soutien dont ils peuvent bénéficier. Pour la campagne de la mise en place d'une banque postale, le syndicat s'est associé avec plusieurs partenaires, dont l'ACMPA et l'organisme ACORN, en plus de recevoir l'appui de municipalités du Canada (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2016a). En plus de la population, le syndicat a également tenté de mobiliser les partis politiques. Selon l'auteur de l'article, Denis Lemelin a expliqué que certains

partis ont appuyé l'idée de la banque postale dans le but d'ajouter des services à l'offre actuelle de Postes Canada :

He said the federal New Democratic Party has already endorsed the CUPW idea, and that his union was in discussions with the Liberals and the Parti Québécois to try and win their support. Observers from the Bloc Québécois were present at the Ottawa symposium, he said, and expressed interest, although the Bloc has not yet taken a formal position. (Sandborn, 2014)

Un représentant au niveau national mentionne impliquer ses membres dans des événements afin qu'ils puissent interagir avec le public :

We've rented space at these municipal conferences, we've rented space at the Federation of Canadian Municipalities and we do that to have local representative and membership attend these functions, stand in a booth and talk to counselors, mayors, to talk about postal issues. And what we found is that motivates a lot of the local leadership and if you put a couple of members off the work floor all of a sudden they start connecting with the public and they can say, "I'm a letter carrier, I deliver your mail, the government stopped me for doing that, I want to help you. I think you need the postal banking in your little town because the last bank you had just closed down last year". And that gets people involved and then they go back to their workplace and they start talking to other members about what they did, that really helps. (R.Nat1)

Selon les propos d'un représentant d'un groupe affinitaire au sein du STTP, son groupe aide à la mobilisation car il regroupe des militants d'expérience qui partagent leurs expériences avec les autres membres. Uniquement des membres du STTP en sont membres et des militants actuels ou à la retraite s'y impliquent en donnant des avis et conseils sur des situations rencontrées par les membres :

That's where the group is really good too because we've got members who have been there, they were strong activists and even retired for many years but they know. When they would fight to win there was a time in the past where everything benefited the worker you know, now it's more for management but anyways, so all those people who know how to fight they are really good at sharing information with the membership so if somebody feels

threatened by management and then they go on there and explain what's happened a lot of the people are there to support them and offer advice. (Aff)

6.3.3 Rôles centraux du leadership pour la mobilisation

Un des rôles des leaders est de faire la promotion de la cohésion au sein du groupe. Un second rôle est également de convaincre ses membres de participer aux actions collectives malgré les coûts que cela peut engendrer. Selon un représentant local, les leaders locaux ont pu organiser des mobilisations lorsque l'employeur a voulu changer leur régime de retraite. Le syndicat s'y est opposé et s'est mobilisé en déployant des moyens de pression, lesquels sont organisés au niveau local de façon prudente avec des actions de faible envergure :

We know the employer is coming at us and they're telling us that they're gonna take away the defined-benefit pension plan and they're gonna force us into a target pension plan and we're gonna say no, so the national union obviously is gonna place their objection and they're gonna place resistance on the employer for them trying to force that type of change. Now, as postal workers, we, in our local, we can understand the threat from the employer on the pension plan and we as a group, it's not like we would just walk out of our depot, and say screw it, we're on strike! We have to be careful about the types of job action that we do in negotiation because it can really cause a lot of problems. (R.Loc1)

Selon ce représentant, l'employeur n'aime pas que les travailleurs mènent des actions de pression même si ce sont des pressions mineures, comme prendre un café en groupe pendant le travail ou faire du bruit, et ce type d'action est utilisé :

They don't like to see organization on the work force, they don't like to see solidarity on the workforce so even though there hasn't been like a full-blown, full direction on this job action, we as a Local can still have our own, minor job actions that show solidarity to the national union while they're at the head of the fight. (R.Loc1)

Un autre défi que le syndicat rencontre dans sa mobilisation est l'inexpérience de la majorité de ses membres dans un contexte de grève et dans celui d'un environnement antisyndical mis de l'avant par le gouvernement :

CUPW faces many challenges. The majority of members have never experienced a lengthy strike, and in many cases have never taken strike action. The combination of inexperience at the rank and file level of the union, the virulent animosity demonstrated by CPC management and an anti-labour government create an unpredictable situation for the union. (McCallum Miller, 2011)

Un représentant syndical au niveau local explique que la façon de persuader les membres de participer aux actions collectives est l'éducation. Il leur explique que le temps passé en grève sera moins dispendieux en comparaison avec ce qu'ils pourraient perdre dans leur futur :

C'est beaucoup d'éducation. Je leur disais peut-être un mois, deux mois, on a déjà été 45 jours en grève faque là les gars disaient « non moi je ne peux pas ». Non, tu ne peux pas? Mais juste à ta première année, qu'est-ce qu'ils nous enlèvent, ben à ta première année tu perds un mois de salaire par année, faque tu vas le perdre à chaque année. Tu le perds-tu cette année pour ne plus le perdre le restant de tes jours ou bien tu le perds toute d'une « *shot* ». Au bout de la ligne tu vas l'avoir perdu ton mois de salaire. (R.Loc2)

Par ailleurs, le syndicat doit être apte à préparer ses membres aux mobilisations. Il faut éduquer chaque membre en fonction des connaissances de ses droits. Une des façons de favoriser la mobilisation des membres selon un représentant du STTP est de bien planifier et inclure tous les membres pour se préparer aux actions collectives qui sont à venir :

I think it's the fact that the threats are so large, when we look at it like in this round of negotiation they wanted to make job security: in 2011, it used to be 2 years and then you would be in a full time permanent job security, after the forced contract in 2011 it was now 5 years. In this round of negotiation, they were presenting 10 years, so that right there is just a little example of how I would talk to, say, a temporary worker who doesn't understand

the union or the rights within our collective agreement and what we stand for as labour activists and a part of a social movement and explain to them and educate them. I think what really works for our Local was just being prepared and having an agenda, kind of having a game plan and making sure that everybody was involved in the entire process of organizing, any event that we were put out, out on the streets. Because the worst thing I think in that case is to be really disorganized because at that point if you do have all those people show up and it's a complete chaotic environment and that on the top of that you're getting verbally abuse by the members of our own community, it's a very intimidating experience and it can really affect a person's overall well-being. (R.Loc1)

L'organisation de campagne permet également aux leaders d'agir sur le plan émotionnel de ses membres pour accroître l'importance des intérêts en engendrant des perceptions dramatiques chez ses membres. Une campagne dans laquelle le syndicat s'est impliqué est pour la revendication de la mise en place d'une banque postale. Selon Mike Palecek, maintenant président national du STTP, mais qui était représentant syndical au STTP en 2013, Postes Canada aurait un avenir prometteur dans les services bancaires :

One of the most promising areas that Canada Post could expand into is banking and financial services. Most Canadians don't realize that many countries around the world already offer financial services through their post office. In fact, over one billion people on the planet currently have accounts with postal banks. This would not only bring in additional revenue to offset falling letter mail volumes, but would also play a valuable social role. (Palecek, 2013)

Les leaders peuvent également utiliser différentes plateformes pour rejoindre leurs membres que ce soit pour promouvoir la cohésion au sein du groupe ou pour les persuader de participer aux actions collectives. Le rassemblement des ressources nécessaires pour la mobilisation s'est fait de multiples façons au cours des années. Avant l'arrivée des réseaux sociaux, il y avait de multiples publications pour divers sujets et catégories de membres du syndicat, telles que les représentants syndicaux et les femmes. Le syndicat cherche à

consolider le tout pour augmenter son efficacité au niveau des communications qui se font maintenant aussi par les réseaux sociaux car le syndicat a dû s'ajuster aux changements :

Years ago there were a number of regular publications that the union put out to different networks, there was one for the Health & Safety activists, there was another for shop stewards, there was another for women in the union, a whole bunch of different publications and there aren't just many of those now. We're looking at consolidating some of the publications to something where we can more easily meet our regular publication schedule in one thing rather than five things to make it more efficient. It's partly because of resources but it's much more so because of changes in the external world. There's a lot more digital distribution of the publications on the website and there's like emails that goes out and let's people know where to find things and there's the social media challenge as well so when we put something out we don't send it just to H&S activist, by mail yes, but there's less, it's just a change in the world so the way we distribute things it makes sense now to send all of that material on all the channels. (Emp3)

6.3.4 Limites du STTP

Selon Kelly, la mobilisation est influencée par le calcul des coûts que fera le salarié, les interactions sociales et les rôles des leaders pour mobiliser les membres. Or, la théorie ne discute pas des limites du syndicat qui pourraient avoir un impact sur la mobilisation. La mobilisation peut être affectée par des coûts, dont les nouvelles règles pour les tiers en campagne électorale. Le STTP est un syndicat qui veut participer au processus démocratique et est donc soumis à ces nouvelles règles. Avant la mise en place de cette loi, le syndicat pouvait dépenser des fonds pour soutenir un parti, ou nuire à un autre. Selon l'interprétation d'un employé du STTP, les dépenses du syndicat en publicité sont maintenant limitées ce qui réduit leur budget et réduit leurs actions :

Avant les conservateurs, un syndicat pouvait flamber de l'argent et faire de la pub contre un parti politique. Les conservateurs avaient peur de se faire faire de la mauvaise publicité donc ils ont créé une loi régissant les tiers partis leur imposant des limites financières

globales et par circonscription. On ne pouvait pas spinner plus que, par exemple, 10 000 \$ dans un comté et 380 000 \$ total dans tout le Canada, je ne pouvais même pas faire tous les comtés. Si je libérais un membre pour travailler sur quelque chose, si je veux qu'un membre aille manifester avec une pancarte et je lui paie la journée pour qu'il se libère, admettons que ça vaut 250 \$ pour qu'il crée la pancarte et qu'il aille manifester, il faut que je le rentre en dépense électorale le 250 \$, pourtant il n'y a rien fait encore. À partir du 3 août 2015, toutes les dépenses, nos salaires de coordonnateurs avec les avantages sociaux pi toute la patente, t'es rendu à 210 000 \$ de dépenses et tu n'as même pas mis un sticker après une boîte à malle encore. (Emp2)

De plus, un employé du STTP a indiqué que les fonds sont limités et que lorsque les coûts liés à la mobilisation dépassent le budget octroyé, il faut trouver d'autres façons :

The financial structure has an impact. If you don't have the monetary funds that you need to be able to reach out your campaign then you have to find ways to either receive donation or to go out, reach out to be able to. There's a budget that starts for every campaign that's out of my control, I don't even know what it starts at, that's a different department. (Emp1)

Le STTP est également limité dans l'ampleur de sa mobilisation selon le contexte dans lequel il se trouve. Les différences dans les circonstances entourant les négociations de 2011 et 2015 ont influencé la mobilisation du syndicat selon l'avis d'un employé du STTP. En 2011, les membres ont été pris par surprise avec le lock-out alors qu'ils étaient prêts en 2015, mais c'est le syndicat qui ne déclarait pas la grève puisqu'il y avait des discussions en cours avec Postes Canada. Les mobilisations de 2011 et 2015 étaient différentes à cause du contexte dans lequel les négociations se sont produites dit-il :

In 2015, it's got a different impact on the mobilization compared to 2011 because our members were ready to go out, to mobilize, to strike, to make a difference. They don't understand why we're holding them back and they don't understand a study is being done on the equal pay. For most of our members they don't trust the government, at all whatsoever. So for them this is a lost of time. To them we should have gone out and they wanted to go out and they were ready to fight so they don't understand why we were holding them back from fighting. The equity study is really important and it's something that could

change the whole face of how you deal with equity in the future for all unions. This was part of the negotiation. (Emp1)

Or, selon la perception d'un représentant au niveau national, les employés n'étaient pas prêts pour des actions collectives en 2015, tout comme semble le penser l'employé cité précédemment. Après avoir parlé à un représentant élu du STTP, il a réalisé que les membres n'étaient pas prêts pour une grève parce que le syndicat n'avait pas fait assez pour les mobiliser. Il explique l'importance d'avoir une bonne préparation pour la mobilisation :

The telling comment for me was when we got down to crunch time at the end of August, I talked to one of the people that works here, one of the elected people, I've asked them how is it going, are the members ready to go on strike because we could be on strike next week and he looked at me and he said no they're not. He gave me an honest assessment and he was working in our mobilization room, our war room. He said I don't think the members are ready for a strike, we haven't done enough for them. And I was in a panic then because I know if the members are not ready for a strike when you call one it's a disaster. We ended up not having to call a strike. We have to pay more attention to the members, we have to mobilize the members to accept the reality that strike is possible. (R.Nat1)

6.3.5 Conclusion

Dans cette présentation des données sur la mobilisation, nous avons pu identifier une série de témoignages qui traitent du contrôle collectif, par le syndicat, de ses ressources dans le but de procéder à des actions collectives. Les membres du STTP doivent calculer les coûts et les gains engendrés par les actions collectives. Nous avons également survolé les fonctions des interactions sociales ainsi que les rôles du leadership. Nous avons ajouté les limites du STTP comme sous-section. Le STTP a recours à l'éducation pour réunir ses membres et favoriser un militantisme. De plus, selon les témoignages, les campagnes

mises en places par le STTP visent non seulement à éduquer et à mobiliser ses membres, mais aussi à aller chercher un soutien supplémentaire au-delà du syndicat.

L'inexpérience de la grève expliquerait pourquoi des membres sont craintifs, selon les propos de personnes rencontrées en entrevue, et c'est le rôle des leaders de convaincre les membres de les suivre. Le syndicat doit également tenir compte de son budget et de la nouvelle loi entourant les élections fédérales.

Comme l'affirme Kelly, les interactions sociales ont un impact sur la mobilisation. Avec l'augmentation des menaces à l'égard des membres, ces derniers se réunissent pour en discuter et augmentent les moyens de pression. L'utilisation des réseaux sociaux permet également d'avoir accès plus facilement au syndicat et aux collègues.

Nous avons aussi pu comprendre comment le leadership du syndicat a joué un rôle afin de mobiliser ses membres. En effet, il a répondu aux menaces en créant des campagnes qui permettent d'intégrer non seulement les membres, mais aussi d'interpeller la population. Dans la section suivante, nous présentons une synthèse de nos données sur l'opportunité, ce qui inclut le pouvoir, la répression et la facilitation ainsi que les opportunités et les menaces.

6.4 L'opportunité

Selon le modèle de Tilly, l'opportunité est causée par les actions et les politiques de l'employeur et du gouvernement ainsi que par le jeu de pouvoir entre ces derniers, la main-

d'œuvre et le syndicat. Cette dimension a trois éléments : 1) la balance du pouvoir entre les parties; 2) la répression (ou son opposé la facilitation) qui influence le coût de l'action collective; 3) les opportunités ou menaces qui se présentent aux groupes subordonnés dans la poursuite de leur revendication . Il s'agit d'une opportunité si la réclamation bénéficie aux intérêts de ce groupe ou d'une menace si la réclamation devient une entrave dans l'atteinte des intérêts du groupe.

Le pouvoir est la dimension qui permet au groupe qui le détient de faire valoir ses propres intérêts avant ceux des autres parties impliquées. Il est perceptible par l'utilisation que fait le groupe de ses ressources pour influencer les autres parties telles que la main-d'œuvre, les biens, les votes et toute autre chose utilisable dans la poursuite des intérêts collectifs. Le pouvoir peut, entre autres, n'être que potentiel (si le groupe en question n'utilise pas le plein potentiel de ses ressources) ou politique (le pouvoir que le groupe en question a sur les autorités gouvernementales) et est généralement relatif à une autre personne ou à un groupe de personnes, à un intérêt ou des intérêts ou aux interactions. Dans le cadre de cette recherche, nous montrons comment le STTP a utilisé son pouvoir et s'il a tenté de l'augmenter en allant chercher des ressources extérieures, par exemple par la création d'alliances avec des acteurs externes.

Selon Tilly, les actions des acteurs externes peuvent être porteuses de répression ou faciliter l'action collective en réduisant les coûts. La répression est ce qui fait augmenter les coûts de la mobilisation et des actions collectives d'une des parties en cause alors que

la facilitation a l'effet contraire, soit la diminution des coûts. Nous nous demandons si le STTP a subi de la répression, ou s'il a pu profiter de facilitation dans ses actions collectives. Nous cherchons également à savoir si la répression ou la facilitation ont eu une influence sur les différentes stratégies du syndicat mises en place au cours des années étudiées.

Selon le modèle de Tilly, le concept d'opportunité renvoie à ce qui pousse à l'action et à l'implication des acteurs externes. Il indique que le duo opportunités/menaces consiste à la mesure dans laquelle un groupe peut être vulnérable à de nouvelles revendications qui pourraient améliorer la réalisation de ses intérêts. Ce concept se rapporte aussi à la vulnérabilité d'un groupe face à la menace de nouvelles revendications qui, en cas de succès, réduiraient la possibilité pour le groupe de réaliser ses intérêts. Les menaces sont les revendications par les autres parties qui diminueraient les possibilités de succès pour l'atteinte des intérêts du groupe.

Nous allons tenter de déterminer les impacts qu'ont eus les trois éléments de la dimension de l'opportunité, soit le pouvoir, le duo répression/facilitation et le duo des opportunités et menaces, sur le STTP.

6.4.1 Pouvoir

Les prochains paragraphes nous donneront des indications quant à la façon dont le STTP a utilisé ses ressources pour influencer les autres parties et ainsi augmenter son pouvoir.

6.4.1.1 Le pouvoir du STTP et ses ressources

Les membres du STTP sont sa principale ressource et leur pouvoir varie selon leur niveau de militantisme. Selon un représentant du STTP au niveau national, c'est en éduquant les membres et en leur apprenant à argumenter qu'il y aura une différence positive dans le futur :

[...] We train them to argue so they practise on their union representative and they will challenge us and that's where you have the discussion and that's part of the education, it's not just giving someone a pamphlet, that's good for reference later but that's not enough. So we believe that talking to members, by educating them on the issues and explaining the issues and explaining how hard will actually have a positive impact in the future. (R.Nat1)

Ce même représentant explique qu'il implique ses membres en leur demandant de participer à différents événements pour qu'ils se présentent comme étant des représentants de leurs collègues. Il affirme qu'après d'importantes rencontres, ces mêmes membres retournent à leurs collègues et leur expliquent les discussions qui ont eu lieu, ce qui permet ainsi un partage l'information parmi les membres du STTP :

That's really tough to get people to do that because they have their kids' soccer game, the concerts they are going to, they have to cut their grass that night, there's a million things that people have to do but you have to start giving them a reason to do it and we found by getting them in contact and having to basically put themselves forward as a representative

of the workers with the public and people with authority it's a great way to do it. We've had meetings with MP's, especially with the liberals, we've had meetings with close to 200 MPs's across the country, mostly liberals. We take like a local president or maybe a couple of members, they set up a meeting and they go and sit down with the MP and talk about postal issues. Again it's the same principle. You get them to talk to the MP, they go back to their workplace and they'll tell their coworkers, yes I sat down with this MP... It's not perfect and it's really difficult to get some people to do that, but you start in a few places and the word spread. (R.Nat1)

Un représentant du STTP au niveau local partage la même opinion sur l'implication des membres, plus particulièrement celle des plus jeunes qui leur permet de développer leur intérêt :

Je les implique plus. Moi je suis président, je peux être dans tous les comités. Alors je vais mettre un autre membre. Alors là je pogne des jeunes, des occasionnels, la relève...les vieux je ne veux pas vraiment les avoir. Vous autres vous avez été éduqués, vous connaissez le mouvement, alors je veux avoir des jeunes, je veux avoir de l'intérêt. Faque moi je les mets dans des comités. (R.Loc2)

Le syndicat pourrait également s'octroyer un certain pouvoir face à ses membres en prenant des décisions au niveau du leadership uniquement, mais il refuse de le faire, selon les propos d'un représentant du syndicat au niveau national :

Under our constitution, the final decision it's the leadership of the union. But the members have input and we have to follow the law, in the case of a strike vote. There are issues in the labour federal law we have to follow for example, ratifying collective agreement. There's nothing in the Labour Code that says unions have to go with the membership, that's in our constitution. I know there are other unions out there that would never do vote the members. For us they have the right to vote on accepting the contract and we never impose a collective agreement without going to the membership. (R.Nat1)

Le syndicat utilise ses ressources financières pour augmenter son pouvoir, et cela a une importance particulière en temps de grève. Un représentant au niveau local explique comment l'argent du syndicat est réparti entre le national, le régional et le local. Il indique devoir gérer l'argent afin de s'assurer que s'il y a une grève et que le fond du national est

épuisé, le régional et le local puissent continuer de payer les membres. Il ajoute que la priorité va aux salaires, mais que cet argent va aussi à l'éducation :

Dans nos cotisations, nous autres, il y a un tiers qui vient à la section locale, un tiers à la région et un autre tiers va au national. Faque toutes les sections locales ont un budget, nous on reçoit en ristourne 6 000 \$ par mois. Là moi quand je suis ici le mercredi c'est le syndicat qui paie ça. On paie le local, mais là il nous reste de l'argent, faque on peut avoir de l'argent de côté, faque là il y a des sections locales qui peuvent se ramasser avec 70 000 \$. Quand qu'arrive le temps d'une grève, ils vont donner 200\$, ça c'est le national qui donne ça, pas le local. Faque là mettons j'ai mon 70 000\$, faque là les pancartes c'est le national aussi qui paie, là il va rester mettons les salaires. Le national lui, on *tough* pas longtemps là, après un mois il n'y en a plus de salaire. Là la région, comme moi le local, si j'ai 70 000 \$, je pourrais dire à mes membres je vais vous donner moi le 200 \$, mais si j'ai mal géré là, je n'ai pas le 70 000 \$ moi ici, si j'ai mal géré là les 20 000 \$ qu'on avait, faque c'est là, on décide, ça va être toujours les salaires. Pis les activités, les hot-dog, ces choses-là, ça risque d'être coupé. Le national paie l'éducation pis toutes ces choses-là. (R.Loc2)

Un représentant au niveau national indique avoir accès à une imprimante à laquelle il laisse l'accès pour certaines organisations communautaires, comme ACORN. Il explique que le STTP prend en charge les coûts reliés aux impressions car l'utilisation de cette ressource et de cette façon leur permet d'avoir plus de personnes lorsque c'est le temps de faire du porte-à-porte :

In our building we have a printshop that has a fairly sophisticated machine for a small organization so we get request from ACORN, from other small groups, that say can you print 500 copies of a poster for an event, in colour by 17. And my approach, I do it fairly regularly, it's not a problem send me what you want done and tell me how many and we print it downstairs, no cost, nothing formally. They'll need a thousand copies, we'll print them a thousand copies. There's no financial tie to it. And what we find is that if we need someone to go canvassing with us on postal issues we can sometimes get these organizations to respond and volunteer. We work together and there's a recognition that they're not doing it simply because they want us to do something free for them, they do it because they recognize there is a common objective, common principles, common goals. (R.Nat1)

Ce même représentant au niveau national du STTP résume comment le syndicat a utilisé ses ressources au cours de la dernière négociation. Le STTP a engagé des

coordonnateurs de campagnes qui devaient travailler directement avec le syndicat au niveau local, avec les municipalités et avec les députés. Leur travail sur les campagnes pour sauver la livraison postale aux portes a donné l'opportunité au STTP d'accomplir plus de travail. Il explique également que le syndicat a mis de l'argent sur les élections fédérales et que tous ces efforts réunis ont fait de la livraison postale un des six enjeux qui a contribué à l'élection du gouvernement Trudeau :

To mobilize, we hired campaign coordinators to work here at the national office and in the regions. At one point, we had eleven people across the country, but we had to cut down a bit because of money. At one point we had eleven people working directly with the locals, dealing with municipalities, dealing with members of parliament, working on the campaign. It allowed us to do a lot more work, it's not perfect, but it allowed us to do more work and what we're really proud of is in December 2013, when they launched the five-point plan, and they said they are going to convert the door-to-door delivery to community boxes we took that on and it was a neighborhood issue. We worked on that for a couple of years. When the federal election came up, we said this isn't a sprint, it's a marathon. Now we're getting close to the end of the marathon so we put a lot of money onto the federal election. We had to follow the rules, Election Canada added up all the money spent because you have to report. We were number six in the country, for a small union of 50 000 members we were number six. There was a CBC report, after the election, they analysed the top six issues that resulted in the government Trudeau getting elected. Postal issues was in the top six, it referred to the door-to-door issue. We took a neighborhood issue, we mobilized our membership and the community, targeted it in one of the top issues in the country. (R.Nat1)

En plus d'éduquer ses membres, le syndicat doit également éduquer la population et il utilise ses membres pour le faire. Selon un employé du STTP, le syndicat rassemble ses membres, de façon bénévole, pour faire du porte-à-porte afin d'éduquer la population :

When we go canvassing we go door to door and we talk to the people on the street and we ask if they like their door-to-door service or if they have community mailbox service. What they like, what are their preferences, what their dislike are. We put teams together, volunteers and this is all on a voluntary basis and most of the time it's on your own time. It's to educate the population so they can make the right choice for themselves. (Emp1)

Un représentant au niveau national du STTP est d'avis que les syndicats gagneraient à impliquer davantage la communauté dans les mobilisations et que les résultats seraient surprenants :

We are the community, we have to, you know if we are just representing the people we work for, then what about all those people that got laid off, that used to work. What about our communities, and so on and so union have resources, and I think if we could take those resources and apply them to mobilization and organizing we would see amazing things but organizing often is just limited to organizing people into your union, to sign union cards and represent them so get dues. And that's I think a problem really that we don't have that bigger organizing focus. (RNat2)

Selon un employé du STTP, le syndicat a besoin de ses alliés puisqu'ils s'entraident et qu'ils fonctionnent bien ensemble. Il indique qu'il y a également des alliés au niveau local, non seulement au sein de groupes communautaires, mais également au sein d'autres syndicats. Cet employé explique ne pas hésiter à demander aux membres des autres syndicats de se joindre à leurs campagnes:

You need your allies. Many of them come and reach us because when they're trying to fight their own battle they need help as well. As they reach us, we're reaching out at the same time. That way we help each other. ACORN has been fighting over the predatory landers such as money mart which encompasses our campaign of banking. Together we function great. We have another group, Solidarity Ottawa, I believe there are several different solidarity across the country that are starting to grow. Halifax, Winnipeg. [...] Locals have allies as well. So as a union representative we talk with ACORN, Solidarity Ottawa, other groups within Ottawa as well. You absolutely need your allies. You absolutely need to be able to go to other unions, PSAC, PIPSC. You definitely need to go and talk with them. I literally gone to some of their general membership meetings to ask to them to come and join our campaign. Some of them came and joined us and helped us knocked door to door. They would be talking about our campaign but they would be talking to the people as their own interest which would be nice because here you have somebody that is outside the union and outside Canada Post showing interest to the public. So it helps even more. (Emp1)

Un autre représentant au niveau national indique que l'implication de partenaires n'était pas une pratique du syndicat avant les négociations de 2015 et que le syndicat utilise également plus que jamais les réseaux sociaux et les communautés :

To organize a mobilization, we've generally looked at our members only. This past round was different. We involved partners more because of the issues of door-to-door delivery and expanding retail services and postal banking. Those were communities issues so we had to include more of them and we put far more resources into social media that we've ever had in the past and we did far more work with communities. Leading up to negotiation, that was something we've never done either. (R.Nat1)

Un employé du STTP explique que les alliés se retrouvent aussi dans les communautés rurales ainsi que dans les municipalités car plusieurs maires aimeraient que le service de la banque postale existe dans le bureau de poste de leur municipalité. Il indique que les municipalités font adopter des résolutions au sein de leurs conseils et envoient le tout à la Chambre des communes. Ils sont également invités aux mobilisations du STTP :

My main allies are the rural communities and the municipalities because I have a lot of mayors and counselors that want banks. It's definitely a long-term commitment with them; don't forget if rural gets wiped out completely it also wipes out the mayors and the counselors. Coalitions could be national, regional and local. What we've been doing is having them passed resolutions or motions within themselves and then sending it to the House of Commons. We let them know we'll have a mobilization and send out an invitation. (Emp1)

Un autre employé du STTP indique qu'avoir des partenariats et des associations avec d'autres syndicats aide grandement au STTP. Il explique que pour certaines campagnes, les gens peuvent voir que cela bénéficie directement aux membres du STTP, mais que leur association avec d'autres syndicats permet également de démontrer qu'ils n'ont pas que les intérêts collectifs de leurs membres à coeur :

Having partner and coalitions help very much. We participate in a number of coalition to do with global trade and stuff like that, the Labour Federation, the Canadian Labour Council. Maybe not technically coalitions but being in association with other unions means a lot to us. And then there are certain campaigns where we just have very active partners like the Canadian Postmasters and Assistants Association, the union of the rural postmaster. They work together with us on the postal bank campaign and definitely that makes us stronger because in that one for instance people can see that. When we talk about restoring door-to-door delivery there's a very clear interest in terms of jobs for us so we care about the service to the public and we care about all the people who rely on the door-to-door delivery. But everybody knows we also care about jobs for postal workers so that's there so that's just part of the understanding about that campaign this is a natural for CUPW, this is about jobs. Getting postal banking doesn't have the same kind of direct benefit to CUPW. It's a good thing for the long-term viability of the postal service and keeping it public but the actual jobs that could be created or enriched or expended would probably not mostly go to CUPW members. We know that but the campaign is still important to us because it's part of a bigger picture whereas CPAA, their members would probably benefit very directly from being able to help provide those services so having the two unions working together kind of underlines the facts that we're not just interested in the collective interest of our members, we're part of something bigger. So when people see that campaign I hope they recognized that. (Emp3)

Un représentant local du STTP explique que lorsque Postes Canada a envisagé d'augmenter les tarifs dans les régions, il a éduqué ses membres afin qu'ils se joignent à une campagne publique dénonçant cette augmentation. Il indique avoir recouru, avec succès, aux municipalités et aux communautés afin qu'elles écrivent des lettres de soutien dirigées pour Postes Canada :

I worked collaboratively with the members of our local in educated them on the fight that we needed to have in the public's eye on making sure that the people knew how important it was for them to express their opinion and how they didn't agree with the risk or the possibility of increase rates to fees and we mobilized in the sense of going out and getting written letters of supports from municipalities and communities across the northern part of [the province], requesting that they you know direct Canada Posts to look at their retail network and look at their services that they can provide and leverage that network through service extension as opposed to reducing services and increasing the fees. And we were very successful in this, very very very positive, to see the communities and municipalities support the postal workers. (R.Loc1)

Un employé du syndicat explique faire maintenant du lobbying dans le but de pouvoir influencer le gouvernement : « On s'est toujours battu contre Postes Canada dans des affaires, mais la réalité des choses c'est que la décision est toujours gouvernementale alors maintenant on essaie d'influencer le gouvernemental » (Emp2). Il explique que le STTP a contacté Alexandre Boulerice, député pour le Nouveau Parti Démocratique qui appuyait le retour à la livraison postale aux portes, afin de faire un coup d'éclat sur la colline parlementaire. Le député est arrivé sur la colline Parlementaire avec une boîte postale et le syndicat avait préalablement contacté tous les députés qui n'appuyaient pas les boîtes postales communautaires. Selon cet employé, c'est avec ce lobbying qu'ils ont fait des boîtes postales communautaires un enjeu électoral :

[Alexandre] est rentré sur le parlement et y a mis la boîte postale. Quelques jours avant ça moi j'avais envoyé un email à toute la classe politique qui voulait dénoncer les boîtes postales et oui il y a eu énormément de NPD, mais il y a eu des libéraux qui sont venus et là-dedans. Il y avait aussi une ancienne ministre qui avait déjà été responsable de Postes Canada alors ce n'est pas quelqu'un qui ne savait pas de quoi elle parlait. On a commencé à discuter et elle disait que c'était un enjeu et que ça n'avait pas de bon sens et elle pensait plus aux personnes âgées. Et tu voyais que ça commençait à virer dans les partis politiques. Et notre objectif à partir de là a viré, parce qu'on était à un an des élections, d'en faire un enjeu électoral. C'est à partir de là qu'on a commencé. (Emp2)

Il explique également que le syndicat utilisait les rencontres d'associations de municipalités afin de faire signer des résolutions par les villes. Il utilisait ensuite ces résolutions comme outil pour augmenter son pouvoir politique :

Quand on était en combat pour sauver la livraison à domicile, on allait dans des salons de municipalité comme à l'Union des municipalités du Québec, l'Association municipale de l'Ontario, etc. Donc on se promenait à travers le Canada dans différents événements de même. Mais ces salons-là le but était d'aller chercher des résolutions par des conseils municipaux. Encore là, c'est de la politique. On est allé chercher des villes. [...] Je rencontre

un député, que je ne nommerai pas, et c'est un nouveau, premier mandat, c'est un jeune. J'y vais et je fais ma présentation et il regarde sa montre, il fallait qu'il retourne à la Chambre des communes pour la période des questions, on avait 20 minutes, fait ça vite. Là, un moment donné, il dit : « en tout cas vous êtes bien parti, ça me semble bien intéressant, moi si j'avais un conseil à vous donner aller chercher du monde qui va être derrière vous, plus que vous avez du poids mieux ça peut être des affaires de même », puis moi je me lève et je lui serre la main et je lui dis j'ai 700 municipalités qui ont signé les résolutions, ça représente le 2/3 des Canadiens présentement, je ne suis plus à la recherche d'un appui, je suis à la recherche d'action. Il s'est réassis, il a rouvert le document et il a dit recommence ton *speech*. Ça devient un outil à ce niveau-là. Quand tu dis moi j'ai le 2/3 de la population qui est représentée par leur maire qui parle d'une voix et qu'ils disent qu'ils veulent ça, j'ai du poids. (Emp2)

6.4.1.2 Conclusion

Le pouvoir du STTP est notamment influencé par la façon dont il utilise ses ressources pour arriver à faire passer ses intérêts en premier. L'une de ses plus grandes ressources réside en la mobilisation de ses membres. Le syndicat met beaucoup l'accent sur l'éducation de ses membres ainsi que sur les façons d'encourager leur implication pour augmenter leur militantisme. Il utilise également ses ressources financières afin d'octroyer de l'argent aux niveaux régional et local et ses ressources matérielles dans le but d'appuyer les organisations communautaires. Le STTP a aussi recouru à ses ressources humaines en embauchant des employés dont le mandat était l'élaboration de ses campagnes. Le STTP compte sur d'autres syndicats comme partenaires, ce qui permet l'entraide dans l'atteinte d'intérêts collectifs.

Le syndicat commence également à tenter de joindre la population et de l'éduquer sur les différentes injustices qui vont au-delà des membres du STTP. D'ailleurs, nous avons vu que le STTP travaille de concert avec des organisations communautaires et des

municipalités, entre autres pour les préparations de résolutions visant à faire cesser l'installation de boîtes postales communautaires. Le syndicat a également commencé à faire du lobbying et a même communiqué directement avec des députés pour aller chercher publiquement leur soutien.

6.4.2 Répression

Nous pourrions voir dans les prochaines pages que la répression se fait généralement par des acteurs externes, tels que le gouvernement ou l'employeur, mais certains membres du STTP peuvent augmenter le coût des actions collectives par leurs actions. La facilitation peut arriver par les mêmes voies, soit par des actions de l'employeur ou du gouvernement qui provoquent des réactions chez les membres et la population.

6.4.2.1 Répression et facilitation

Le STTP doit faire face à plusieurs défis qui pourraient avoir un impact sur le coût de sa mobilisation. Chaque événement de répression peut augmenter le coût pour le STTP qui doit répondre et agir rapidement.

Après onze jours de lock-out, en juin 2011, le gouvernement a adopté une loi spéciale forçant le retour au travail des salariés de Postes Canada. Le lock-out ayant été impromptu, le syndicat n'a pas eu le temps d'organiser sa mobilisation ni son retour au travail qui fut décrété par la loi spéciale.

En avril 2013, le « *The Conference Board of Canada* » a publié un rapport sur les défis auxquels doit faire face Postes Canada tout en indiquant qu'il n'était pas possible pour Postes Canada d'avoir une banque postale. Selon Palacek, alors représentant syndical pour le STTP, son employeur a rapidement profité de ce rapport pour justifier les coupures. Il indique que Postes Canada a profité des résultats de ce rapport pour lancer une campagne demandant l'avis à la population sur le futur de Postes Canada. Or, selon lui, il n'a pas été mentionné que ce rapport avait été commandé par Postes Canada :

Canada Post Corporation was quick to jump on this report, immediately launching a campaign asking for public input about the future of the post office. But what was left out of CPC's talking points was the fact that they actually commissioned this report. It was paid for by Canada Post. And to raise even more suspicions, Deepak Chopra, the CEO of Canada Post, also sits on the board of directors of the Conference Board of Canada. (Palacek, 2013)

Différentes actions ont contribué à la diminution des coûts de la mobilisation et des actions collectives. En juin 2011, peu après le lock-out, des employés de Postes Canada manifestaient devant différents bureaux de poste au Canada. Diana Lamb, secrétaire-trésorière de la section locale Tritown du STTP, a souligné à ce moment que le syndicat recevait le soutien de la population : « *We are getting good public support. In two days, we've had one person snarl: "When are we going to be able to mail letters?" But most people understand that we were locked out. We want to deliver mail.* » (Devoy, 2011)

Un représentant local du syndicat suggère d'ailleurs que le succès de la mobilisation de 2011 est dû au fait que le lock-out a été une imposition de l'employeur : « En 2011, au

lock-out, on avait une très bonne participation. Moi je n'étais pas président, mais on avait une très bonne participation parce que c'était l'employeur. » (R.Loc2)

Selon un employé du syndicat, le mécontentement des citoyens en lien avec l'installation des boîtes postales aidait la cause du syndicat et, selon lui, les erreurs de Postes Canada pouvaient être récupérées par le STTP afin de se rapprocher de leurs intérêts :

Quand on faisait la campagne contre les boites postales, plus souvent qu'autrement ce qu'on faisait c'est qu'on interpellait les citoyens qui étaient fâchés et ça c'était facile, ils sortaient tout seuls dans les médias. Moi j'ai tout le temps dit mon meilleur allié contre les boites postales c'était Postes Canada. Ils faisaient tellement de niaiseries et d'erreurs qui *spinaient over and over* dans les médias que je faisais juste de la récupération d'événement faque c'est le bout le plus facile que j'ai eu dans ma carrière (...), c'était de regarder Postes Canada se planter toute seule. Je les regardais faire et après ça on faisait de la récupération.(Emp2)

De plus, des rapports publiés par des acteurs indépendants ont soutenu des propositions mises de l'avant par le STTP ainsi que certaines de ses campagnes.

Le Centre canadien de politiques alternatives (CCPA) a publié un rapport en octobre 2013 sur la nécessité des services bancaires postaux au Canada. Ce rapport a conclu que l'offre de services financiers postaux pourrait stabiliser les revenus de Postes Canada et que la population bénéficierait d'une plus grande diversité de choix (Anderson, 2013).

En avril 2014, l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS) publie le rapport « Faut-il privatiser Postes Canada ? ». Les auteurs ont conclu que les avantages de privatiser Postes Canada seraient surtout pour les grandes entreprises et non pour la majorité de la population. Selon le rapport, quoiqu'il n'y aurait pas beaucoup de

différence de prix, il y aurait d'autres désavantages comme une diminution de la qualité des services, la nécessité de subventions gouvernementales pour maintenir un service universel et des pertes d'emplois importantes. Le rapport que les employés auraient beaucoup à perdre :

Par contre, cela voudra probablement dire des baisses de la qualité du service, des différenciations régionales dans l'offre postale et d'importantes pertes d'emplois ou baisses de salaires pour le personnel des Postes. En somme, la clientèle de Postes Canada n'a rien à y gagner, mais son personnel a beaucoup à perdre. (Fortin, Tremblay-Pepin, & Tremblay-De Mestral, 2014, p. 9)

6.4.2.2 Conclusion

La répression subie par le STTP aura fait augmenter ses coûts, mais le syndicat aura également bénéficié de facilitations, ce qui aura fait diminuer ses coûts.

Le lock-out imposé par l'employeur en 2011 ainsi que les conditions de travail imposées par le gouvernement ont décidément provoqué le mécontentement chez les membres du STTP et dans le mouvement syndical, mais selon les données recueillies il y aurait également eu un appui de la population ce qui a été un élément de facilitation pour le syndicat.

Les transformations postales de Postes Canada auront constitué une forme de répression pour le syndicat qui aura investi beaucoup dans les campagnes mises en place et l'embauche d'employés pour travailler sur ces campagnes, mais l'insatisfaction de la population et d'organisations communautaires s'est également fait ressentir. Pour le

STTP, cela a été une facilitation car il a pu utiliser ce mécontentement des citoyens afin de les sensibiliser aux transformations postales à moindre coût en utilisant les médias.

Quoique certains rapports aient été contre les intérêts du syndicats, certains rapports ont été au contraire en faveur de la banque postale et il y a également été démontré que la privatisation n'apporterait pas d'avantage pour la population. Cela a constitué une facilitation pour le STTP.

6.4.3 Opportunités et menaces

Nous allons tenter de déterminer si le STTP a été vulnérable à de nouvelles revendications et s'il s'agit d'une opportunité qui a bénéficié les intérêts du STTP ou d'une menace qui est devenue une entrave dans l'atteinte des intérêts du groupe.

6.4.3.1 Menace de privatisation

La privatisation de Postes Canada est une menace qui pèse sur le syndicat et ses membres compte tenu des multiples impacts que cela pourrait avoir sur eux. Selon un représentant local du STTP, le gouvernement Harper n'avait que cet objectif en tête et l'installation des boîtes postales est une composante de cet objectif : « C'est la création d'emploi qu'on perd puis je me dis que je ne comprends pas pourquoi. Harper avait juste en tête de nous vendre, ils veulent baisser nos affaires pour nous vendre. » (R.Loc2)

Un employé du STTP explique que face à cette menace le syndicat a pris des mesures et a présenté de nouveaux projets pour étendre la gamme de services de Postes Canada :

A project is we want to bring new products into CP, we have to be innovative. The letter is dropping so we can't be delusional about that. But as a business you gotta grow and we want to bring new services in and we want CP to stay Canadian and belong to us. We don't want it to go into the private hands and the only way to do that is to bring new services in. (Emp1)

Selon un employé du STTP, le syndicat doit choisir le type de projet dont il va parler en fonction du public auquel il s'adresse. Par exemple, il n'ira pas discuter de bornes de recharges électriques dans le milieu rural lorsque la majorité de l'équipement rural fonctionne au diesel. Il va plutôt tenter d'avoir des appuis pour la banque postale :

It depends what neighborhood you're going in. If I'm going in to let's say rural, we also have green initiatives, when it comes to electric charging stations. If you go talk to rural about electric charging, they'll send you up a creek. Rural it's farming, comes with equipment, trucks, comes with diesel. These people you have to be careful what subject you talk. Rather than go greeny, I'll go banking. This is where you pick and choose your subject, it depends of the area. (Emp1)

Un employé du STTP indique que seule Postes Canada offre un service fiable dans le milieu rural et transporte certains types d'animaux. Il ajoute que malgré le fait que ce soient généralement des régions qui votent pour le parti conservateur, c'est un argument qui fonctionne pour le STTP :

Postes Canada dans le milieu rural, tu ne peux pas toucher à ça, parce que premièrement UPS ne se rend plus et FEDEX y va peut-être une fois par semaine et encore ce n'est pas sûr, l'hiver il ne monte plus, UPS décide qu'il n'y va pas, Purolator non plus, t'as Postes Canada qui est là. Et là quand tu vas à d'autres places c'est de pire en pire faque quand tu commences à parler de toucher à Postes Canada dans les régions tu touches à quelque chose

qui est majeur. On transporte les abeilles faque quand tu commences à dire à un agriculteur ça se peut que Postes Canada soit privatisée, ça l'énerve. On transporte des poussins, on transporte des reptiles, on transporte un paquet d'affaires, on transporte du vivant ce que les autres ne font pas. Faque quand t'arrives en milieu rural, du milieu de la Saskatchewan qui ont voté conservateur et sont ultra de droite économique, ça marche (Emp2).

6.4.3.2 Menace des transformations postales

Selon Howard Ryan, journaliste, le STTP a profité de l'installation de la nouvelle machinerie à Winnipeg dans le cadre de la poste moderne en 2010 pour lancer la campagne « *Porch Lights for Posties* » afin de sensibiliser la population aux changements à leur service postal et au danger qu'encourent ainsi les travailleurs et travailleuses des postes :

The ill-conceived delivery system combined with shortstaffing has created widespread delivery delays and growing piles of undelivered mail at the postal depots. CUPW members selected neighborhoods suffering the worst delivery delays, and went door-to-door handing out light bulbs and flyers to residents. The flyers say, "You may have noticed recently that your mail is now arriving much later than previously," informs residents of the service changes made by Canada Post, and asks them to "keep your porch light on and help keep your letter carrier safer." (Ryan, 2010)

Selon Ryan, un employé a été suspendu en 2010 cinq jours pour avoir refusé de travailler avec la nouvelle méthode de travail jugée dangereuse par les employés. Son refus de travail a inspiré ses collègues qui ont passé aux actes immédiatement :

It took only 10 minutes for word to spread through the building, and about 40 workers held an immediate meeting in the parking lot. They decided to all go home, invoking contract language which gives the right to refuse unsafe work. When 30 workers arrived for the second shift and heard what had happened, they decided to go home, too. (Ryan, 2010)

En 2013, le STTP a demandé à la firme Stratcom de mener un sondage auprès de la population « dans le but d'alimenter le débat sur l'avenir de Postes Canada » (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2013). Le STTP indique que, selon le sondage, les

répondants « sont favorables à ce que Postes Canada offre de nouveaux services lucratifs, y compris des services financiers comme le paiement des factures, des services liés aux assurances et des services bancaires » (*ibid.*) Le président national du STTP en 2013, Denis Lemelin, a affirmé sur le même sujet que :

Postes Canada n'a pas besoin de faire des compressions. Elle pourrait suivre l'exemple d'autres administrations postales en misant sur son réseau et en offrant des services bancaires lucratifs. Les résultats de notre sondage indiquent que la population est favorable à de telles initiatives. » (Gaboury, 2013)

Selon un employé du STTP, le syndicat a poursuivi sa mobilisation en 2014 pour se préparer à faire face au gouvernement Harper en commençant à sensibiliser la population en plus de ses membres avec la création de la campagne « Sauvons Postes Canada » :

In early 2014 we created the Save Canada Post campaign because it was clear that the Harper government and the management of Canada Post were planning for Canada Post to be a much different kind of organization offering less services and certainly threatening thousands and thousands of jobs so it became different. The mobilization was more focused and things since then have been on a different level. [...] And then with Save Canada Post campaign and its different sorts of element, campaign for postal banking and now restored door-to-door and so on, those things were much more outward oriented, public facing things, so instead of mobilizing members to get together, build power, work through negotiation, try to address this stuff within the workplace, it's more about saying to the public there's potential for Canada Post in the future for serving the public even better, for keeping it viable for all the stuff so there's a whole different story about the future of Canada Post we have to get out to the public and members are part of doing that. (Emp3)

Un représentant au niveau national est d'avis que la mobilisation de 2015 a porté fruit auprès du public. En effet, selon lui, la publicité faite par les médias fut en leur faveur car le STTP s'est présenté comme protégeant le service postal pour les Canadiens :

You know we can never count on the media, but I think when we do good media stunts or have a strong message we get support like last summer, we've got support because we were able to position ourselves honestly as the people protecting and really thinking about the

canadian postal service for Canadians. It wasn't the employer, it wasn't the corporation, it wasn't the government, it was us. And I think it was a surprise to people because that was always there, we didn't know it. (R.Nat2)

Dans le cadre des transformations postales opérées par Postes Canada s'installe plus précisément la menace d'installation des boîtes postales communautaire. Un employé du STTP considère que l'employeur s'est d'abord octroyé le pouvoir sous le gouvernement Harper dû à la position de ce gouvernement en matière de relations de travail, mais que le syndicat a profité de la polémique des boîtes postales pour récupérer le pouvoir avec l'arrivée du nouveau gouvernement Trudeau :

At some point the balance shifted towards the union, maybe Canada Post and the government didn't see it happened until after we had seen it happened but I think we became more powerful after the election of Trudeau's government because we did a lot of work on the election campaign to make our issue known and I think we had an impact along with a lot of other organizations. A lot of other unions had an impact, the public was ready to move away from the conservative government and we were one of a number of special forces that encouraged that. (Emp3)

Un représentant au niveau national perçoit également que le syndicat a récupéré du pouvoir lorsque le nouveau gouvernement Trudeau a contraint l'employeur de négocier avec le STTP :

The balance of power shifted dramatically towards the employer with the Harper government. The attacks against the labor movement through legislation, the bill C-525, the issues around the disclosure of union's financing, the change to the labor laws, attacks on the labor movement, so I saw the battle shift dramatically. The cabinet ministers and the government that were up to smash unions. As much as I don't trust the liberals, once the liberals were elected they just reversed. In this last round of bargaining, what we saw, this is my opinion, the liberal government put a lot of pressure on Canada Post: no strike, you negotiate with them, you settle with them. We gained back a lot of power. The government was an actor to help us gain back that power. (R.Nat1)

Selon un employé du STTP, le syndicat peut aller chercher un pouvoir supplémentaire en utilisant le soutien de partis politiques, comme cela a été fait, avec succès, lorsque Postes Canada a annoncé son intention d'installer des boîtes postales communautaires :

Je n'appelle même pas ça du lobbying, à cette époque-là, parce qu'on n'est pas dans la même « *game* » qu'on fait présentement. Mais toute cette montée-là a fait en sorte qu'on s'est rendu compte que la classe politique pouvait nous servir bien plus qu'on pensait puis on a viré ça en enjeu électoral et ça a donné le résultat qu'une semaine après l'élection des libéraux, ils ont mis un « *hold* » sur les boîtes postales. (Emp2)

Selon un représentant local du STTP, l'installation des boîtes postales communautaires a en effet contribué à transformer les membres en acteurs collectifs, ce qui est un pas de plus vers l'atteinte d'une forte mobilisation :

On va se battre parce qu'il y a la création d'emplois qu'on perd. Je vais te donner un exemple : [nom d'une ville]. Ils sont six facteurs, ils vont tomber à deux et demi. Dans une petite ville comme ça, ça a un impact. Tu viens de sortir trois personnes de [nom de la ville] car ils ne resteront pas là, il n'y a pas d'emploi. Une petite famille qui vient de partir. (R.Loc2)

Un représentant du syndicat a expliqué que le STTP a réagi à la menace de Postes Canada en impliquant des groupes au-delà des membres du syndicat pour aller chercher un appui plus vaste dans la population :

Ce qui nous a aidés pour faire marche arrière au gouvernement, c'est que les associations, pas juste le syndicat, les associations comme les personnes handicapées, les personnes âgées, les municipalités, les autochtones, se sont mis ensemble pour présenter des mémoires comme quoi que Postes Canada ne devrait pas mettre des superboîtes. Quand Harper a décidé de faire ça, on a sonné une cloche à ces gens-là et on leur a demandé : « Savez-vous ce que Harper va faire? Ça va avoir un impact ». Et à partir de ce moment-là, eux autres on dit oui, eux aussi se sont trouvés démunis. Un moment donné ça a fait un mouvement boule de neige. C'est sur que notre syndicat on entretenait ça. Aussi les municipalités vont perdre des citoyens. On a appelé un comité « Sauvons Postes Canada », mais on a impliqué un paquet d'autres personnes, faque ça a eu un impact, ça a eu un effet sur la mobilisation, ça a motivé les membres parce que les gens en parlaient. (R.Loc2)

Un des appuis est venu des municipalités. Un employé du STTP explique que le syndicat peut avoir du pouvoir s'il y a utilisation du pouvoir politique combiné avec le soutien des municipalités, ce qui s'est produit en 2015. Il indique comment être allé chercher des résolutions auprès des villes canadiennes qui ne voulaient pas des boîtes postales communautaires est devenu un outil pour aller chercher du pouvoir politique :

Je rencontre un député, que je ne nommerai pas, et c'est un nouveau, premier mandat, c'est un jeune. J'y vais et je fais ma présentation et il regarde sa montre, il fallait qu'il retourne à la Chambre des communes pour la période des questions, on avait 20 minutes, fait ça vite. Là, un moment donné, il dit : « en tout cas vous êtes bien parti, ça me semble bien intéressant, moi si j'avais un conseil à vous donner aller chercher du monde qui va être derrière vous, plus que vous avez du poids mieux ça peut être des affaires de même », puis moi je me lève et je lui serre la main et je lui dis j'ai 700 municipalités qui ont signé les résolutions, ça représente le 2/3 des Canadiens présentement, je ne suis plus à la recherche d'un appui, je suis à la recherche d'action. Il s'est réassisi, il a rouvert le document et il a dit recommence ton « *speech* ». Ça devient un outil à ce niveau-là. Quand tu dis moi j'ai le 2/3 de la population qui est représentée par leur maire qui parle d'une voix et qu'ils disent qu'ils veulent ça, j'ai du poids. (Emp2)

En 2015, Denis Coderre, qui était alors maire de Montréal, a convoqué la presse à assister à la destruction d'une installation de Postes Canada prévue pour accueillir des boîtes postales communautaires. Cette action politique a donné une excellente visibilité au syndicat et à cette injustice. Avant que les cols bleus procèdent à la démolition de la dalle de béton, il a demandé du respect de la part de Postes Canada :

Le message qu'on envoie aujourd'hui, c'est que Postes Canada doit nous respecter. (...) Il y a des gestes qui se posent qui sont sauvages, qui sont honteux, qui sont arrogants. (...) Quand vous allez faire des choses sur notre territoire, vous allez apprendre à nous parler, vous allez apprendre à nous respecter. (Teisceira-Lessard, 2015)

La population a également appuyé le STTP. Un représentant national croit que le syndicat a pu récupérer du pouvoir lorsqu'il a fait des transformations postales un enjeu

politique. Il explique qu'à la place d'inciter la population à voter pour un parti, il l'a incitée à voter sur des enjeux, ce qui a fait changer de positions certains partis politiques :

Last election all three of the major political parties shifted their position on the post office during the election. Why? They didn't suddenly have an epiphany or say we should be a little better to those postal workers. We made it an election issue. They are feeling heat in their ridings, in fact Jeff Watson who was Lisa Rait's assistant in the Harper government lost his riding. He was expected, I think, to win. He lost it and he blamed us for his loss. We didn't shift people to vote for the NDP, like we don't support any political party, but we shifted people to vote on issues. And all three parties changing factors, really funny because one of the Tories even started using the Canada Post logo on her campaign and her party eliminate door-to-door and then she starts campaigning on saving door to door. Well, I think that tells a big story. (R.Nat2)

Selon un article écrit par Paul Gaboury publié dans Le Droit, une citoyenne a également lancé une pétition peu après l'annonce de Postes Canada en 2013 sur l'installation des boîtes postales communautaires et a recueilli au-delà de 202 000 noms en revendiquant une augmentation du niveau de services pour les citoyens. Elle affirme que ce sont principalement les personnes âgées qui en subiront les conséquences :

Pendant que les dirigeants vont toucher des bonus supplémentaires, les personnes âgées vont se retrouver à l'hôpital plus souvent en raison des risques de chutes lorsqu'ils devront se rendre à la boîte communautaire. Je demande plutôt au gouvernement d'utiliser les profits de Postes Canada pour hausser le niveau de services aux citoyens. (Gaboury, 2014)

Selon l'avis d'un employé du STTP, la population s'est réellement sentie interpellée lors de la campagne contre les boîtes postales et il a été facile pour le syndicat d'utiliser cette insatisfaction pour aller chercher le soutien de la population. Le résident refusait d'avoir une boîte postale communautaire sur son terrain et a accepté l'aide du syndicat pour faire un coup d'éclat à la télévision :

Un gars de Dorval, le gars appelle puis il est en beau maudit et il dit c'est pas vrai qu'ils vont mettre une boîte postale sur mon terrain alors j'ai fait venir un dix roues de terre et de roche et j'ai mis ça dans le trou qu'ils sont supposés faire et j'ai fait venir des échafauds. On lui a demandé s'il était intéressé à mettre des pancartes « Sauvons la livraison à domicile » et il a dit « Si tu m'en envoies 100 il va y en avoir 100 sur le terrain ». Là on appelle les médias et on dit on a ce gars-là qui est vraiment fâché et on lui amène du stock, mais ce n'est pas nous autres qu'on voyait à la télé, c'est le monsieur fâché. (Emp2)

L'installation des boîtes postales communautaires a incité certains groupes à appuyer le STTP. Un représentant d'une organisation communautaire a expliqué que son organisation a vu le jour en réponse à cette perte du porte-à-porte dans leur quartier et que les gens de son quartier ont rapidement embrassé cette cause :

When we were canvassing even in January 2015, we've been involved in a lot of canvassing for different causes over the years. It's the only time I've ever remembered that we would get out of the car with a sign and people would cross the street to ask us can I have your sign, can I sign your petition, they would come to us at this time. It offended them because of the services, it offended them because it might be in their yard. Some of them had a relationship with their letter carrier, they valued the visual, personal contact with the person as a public service. You speak to older people, in some cases they're people with mobility and limitations and this might be the only human being they see some days. (Org2)

6.4.3.3 Menace de la loi de retour au travail de 2011

Selon un représentant du STTP, le pouvoir était équilibré entre le syndicat et l'employeur à l'arrivée du gouvernement Harper en 2006, mais le tout est devenu plus ardu lorsque le gouvernement conservateur est ensuite devenu majoritaire en 2011 :

En 2006, quand Harper est arrivé au début ce n'était pas si terrible que ça. Il était minoritaire. Quand il est devenu majoritaire, c'est là qu'il nous a enlevé le droit de refus, le patron ne voulait plus dialoguer, les griefs revolaient beaucoup. En 2006, on était beaucoup plus à l'ouverture. Avant qu'il arrive, on pouvait pas mal plus jaser avec l'employeur, les griefs ne revolaient pas tant. Là, tout d'un coup, il était plus barré et il disait non et de faire des griefs. On n'a pas perdu le pouvoir. L'employeur a été fermé, mais on n'a pas perdu toutes nos causes. La bataille a été plus « rough ». (R.Loc2)

Le tout s'est concrétisé avec la décision du gouvernement en 2011 d'imposer des conditions de travail aux employés du STTP, ce qui a été perçu comme une menace. Selon un représentant national du STTP, le lock-out de 2011 et l'imposition des nouvelles conditions de travail par le gouvernement ont ouvert les yeux au syndicat :

Basically it's the government who's in control of the post office. The party in power has a lot of influence on the direction we go, we should never underestimate that. I think in the past the union has misjudged the impact of the government. (R.Nat1)

Un employé du syndicat est d'avis que tous les syndicats se sont sentis menacés par cette implication du gouvernement. Comme cité précédemment dans la section 6.1.2.4, le mouvement syndical s'est senti trahi par l'imposition des nouvelles conditions de travail aux employés de Postes Canada par le gouvernement alors en place :

The labor never accepted that the governments of the day just decided they could impose and the condition would be you have the right to free collective bargaining unless we don't like the way you're bargaining or we decide that a strike would be inconvenient or detrimental to the economy as they understand and so on, so you know when you have something that people fought and die for and was established and becomes the basis of organizing since the 60s, the basis of operating, especially a national union, you need a legal framework. Maybe it brought the union, the members closer. Instead of being broken or instead of giving up or deciding that we need to accept less, we thought no, this is the Rand formula, the right to strike, this is something that is fundamental to, not just for our union, but to everybody, to labor relation. We had to defend it. (Emp3)

Selon Camfield, dans un article publié en 2011 dans ZNet, il n'y avait pas de doute sur la démonstration de force du gouvernement qui a alors imposé des conditions de travail plus désavantageuses que ce qui avait été proposé originalement par l'employeur :

With this law the Conservatives are sending a signal to unionized workers: if you resist the concessions that employers demand you risk ending up with an even worse outcome. The Harper government's move against CUPW encourages provincial governments to intervene

in similar ways against striking or locked-out workers in their jurisdictions. The legislation threatened earlier this month against workers at Air Canada – a private company, unlike CPC – who had just gone on strike sent the same message. Public sector workers are not the only ones who should be concerned about governments intervening yet again on the side of employers to suspend the basic democratic right of workers to collectively negotiate their wages and working conditions. Just how hostile the Tories are to unions isn't the only lesson here. Another is that unions confronted by governments need much more solidarity action by other people than CUPW received in order to avoid defeats. (Camfield, 2011)

6.4.3.4 Menace d'une réforme du régime de retraite

Une autre menace qui plane sur les membres du STTP est la réforme que désire faire Postes Canada au régime de travail. Selon un membre d'une section locale, il y a une création de deux classes différentes entre les nouveaux et les anciens employés au sujet des régimes de retraite et du salaire et que cela pourrait nuire aux intérêts collectifs du syndicat si Postes Canada parvient à ses fins :

Ca veut dire qu'ils vont créer deux classes d'emploi, on sait très bien ce qui peut arriver, c'est qu'un moment donné les jeunes vont dire « vous autres les vieux vous ne nous avez pas respectés, vous ne nous avez pas appuyés », un moment donné ils vont devenir majoritaires. Un moment donné les jeunes nous regardent et quand ils vont négocier une convention ils vont dire vous autres vous avez pas pensé à nous autres ben nous autres non plus on pense pas à vous autres (R.Loc2).

6.4.3.5 Conclusion

Les différentes menaces auxquelles le STTP a eu à faire face au cours de la période 2006 à 2015 démontrent comment le syndicat et ses membres ont été vulnérables pour chaque nouvelle revendication allant à l'encontre de ses intérêts. Or, le syndicat a également pu utiliser ces menaces pour les transformer en opportunité afin de continuer la poursuite de l'atteinte des intérêts de son groupe.

En réponse aux menaces de privatisation et des transformations postales, le STTP a proposé l'augmentation des types de services offerts à la population par Postes Canada et s'est ainsi présenté comme un protecteur de la population canadienne. C'est même devenu un enjeu électoral qui a été repris par des politiciens.

Le mouvement syndical en entier a été secoué lorsque le gouvernement a passé la loi de retour au travail, forçant par la même mesure des conditions de travail pour les employés qui étaient plus désavantageuses que celles initialement offertes par l'employeur. Cette ingérence a forcé le STTP à penser autrement au niveau stratégique.

6.4.4 Conclusion

Nous avons vu que la dimension de l'opportunité a trois éléments : 1) la balance du pouvoir entre les parties; 2) la répression (ou son opposé la facilitation) qui influence le coût de l'action collective; 3) les opportunités ou menaces qui se présentent aux groupes subordonnés dans la poursuite de leur revendication. Nous avons tenté de déterminer les impacts qu'ont eus les trois éléments de la dimension de l'opportunité.

Le pouvoir du STTP, premier élément de la dimension de l'opportunité, réside principalement en la mobilisation de ses membres. Il utilise également ses ressources financières à ses trois différents niveaux de structure syndicale pour donner aux organisations communautaires et pour embaucher des employés qui travailleront uniquement sur le développement de leurs campagnes. Nous avons pu constater que le

STTP compte sur l'appui d'autres syndicats pour atteindre ses intérêts. Il tente aussi d'aller chercher une plus grande part de pouvoir en éduquant la population sur des intérêts communs, en s'alliant avec organisations communautaires et des municipalités et en faisant du lobbying.

La répression et la facilitation sont le deuxième élément de la dimension de l'opportunité. Le lock-out de 2011 ainsi que les conditions de travail désavantageuses imposées par le gouvernement ont constitué une forme de répression, mais nous avons pu découvrir que le STTP a aussi pu bénéficier d'une forme de facilitation avec l'appui reçu de la population. Les transformations postales de Postes Canada ont aussi constitué une forme de répression pour le syndicat, mais une fois de plus l'appui de la population et d'organisations communautaires a été une facilitation puisque le syndicat a pu utiliser cette injustice pour sensibiliser la population.

Finalement, les opportunités et les menaces auxquelles le STTP a eu à faire face ont démontré la vulnérabilité du syndicat. Or, la présentation de nos résultats montre que le syndicat a transformé les menaces en opportunité afin de continuer la poursuite de l'atteinte des intérêts de son groupe.

6.5 Actions collectives

Selon Tilly, les actions collectives sont les résultats de diverses interactions entre les intérêts, l'organisation, la mobilisation, l'opportunité. Elles se produisent lorsqu'une partie saisit une opportunité et agit pour provoquer le changement. Les actions collectives

sont des actions d'individus agissant ensemble autour d'intérêts collectifs à la poursuite des mêmes finalités. Il y a quatre modèles : 1) le modèle d'efficacité absolue ne concerne que le choix de moyens pour parvenir à son objectif; 2) le modèle de l'avantage de la familiarité concerne le choix de moyens d'action les plus connus jusqu'aux moyens moins connus; 3) le modèle du répertoire flexible implique le choix de moyens qui auront été préalablement utilisés tout en demeurant ouvert à d'autres possibilités par imitation ou innovation et, 4) le modèle du répertoire rigide ne concerne que le choix de moyens qui sont familiers au groupe.

Nous présentons les données concernant les actions collectives qui ont été effectuées entre 2006 et 2015.

Les prochains paragraphes nous guiderons pour comprendre les actions prises par le syndicat et ses membres, soit celles s'appuyant sur des méthodes traditionnelles comme des manifestations, des grèves ou des actions locales ou s'appuyant sur des méthodes plus innovatrices comme l'implication des municipalités ou d'organisations communautaires ou la participation à des foires ou autres événements locaux.

6.5.1 Actions collectives concernant les transformations postales

Winnipeg a été la première ville à se faire installer la nouvelle technologie et à se faire imposer une nouvelle technique de travail. Selon Cindy McCallum Miller, une employée de Postes Canada qui a publié un article dans la revue en ligne ZNet, des employés de

Postes Canada situés à Winnipeg ont quitté leur lieu de travail en novembre 2010 afin de protester contre l'imposition de la nouvelle machinerie s'avérant causer des problèmes et des blessures : « *Groups of Winnipeg carriers rebelled against the forced conversion to the new method by walking off the job on Nov. 22, 2010, sparking a spirit of resistance among postal workers across Canada and Quebec.* » (McCallum Miller, 2011).

Dans la foulée des transformations postales, le STTP a installé une boîte postale communautaire sur la colline parlementaire le 20 octobre 2014, avec l'aide d'Alexandre Boulerice, député du NPD, dans le but de dénoncer l'installation de ces boîtes dans de multiples villes :

Le NPD était déjà un peu collé sur nous autres, mais quand on est arrivée le 20 octobre c'était la date de mise en service des premières boîtes postales communautaires. Moi je voulais faire un coup d'éclat. On voulait rentrer sur la colline avec une boîte postale, mais sur la colline. Les députés ont l'immunité sur la colline parlementaire, ils peuvent faire ce qu'ils veulent. Alexandre Boulerice qui était critique dans ce temps-là pour le parti néo-démocrate, de tout ce qui touchait Postes Canada. On était déjà en contact avec lui, on l'alimentait déjà à la Chambre des communes, mais c'était petit le lobbying politique qu'on faisait, très ciblé. Il a dit qu'il n'y a pas de problème. Nous sommes allés chercher Alexandre et il est rentré sur le parlement et il a mis la boîte postale. (Emp2)

Comme autre moyen d'action, un employé du syndicat a expliqué qu'afin d'aller chercher le support des municipalités, le syndicat a créé des modèles de résolutions pour les conseils municipaux. Il décrit une résolution comme suit : « C'est un papier officiel qui est émané d'une ville. C'est la position qu'une ville va prendre dans un dossier qui est sa position officielle, et ça devient une demande. » (Emp2). Il a indiqué que les villes pouvaient adopter des résolutions indiquant qu'elles bannissent l'utilisation des boîtes postales communautaires ou instaurent un moratoire afin de permettre une étude. Ce

même employé explique que le STTP envoyait par courriel les modèles de résolution aux villes quelques semaines avant les salons de municipalités et y envoyait ensuite de ses employés afin de promouvoir les résolutions:

On a eu différentes versions de résolutions, nous on avait des *templates* qu'on envoyait dans les villes, souvent on faisait des *mailings*. Il y a à peu près 4000 villes au Canada et il y en a à peu près 1100 qui sont au Québec, faque on faisait des *mailing*, les 4000 sortaient, et là on avait des résolutions. La ville le reçoit quatre ou cinq semaines avant le salon, puis là t'arrives au salon et ils viennent nous jaser. ». (Emp2)

Selon son interprétation, les résolutions sont beaucoup plus efficaces que de demander à des membres du STTP de faire du porte-à-porte de façon bénévole :

Je m'en vais deux jours dans un salon municipal, je croise un maire que son village a 38 000 habitants, puis à la fin d'une discussion il va adopter la résolution. Je viens d'envoyer un poids de 38 000 personnes qui veulent la livraison à domicile et qui représentent l'ensemble de la localité. (Emp2)

Un représentant au niveau local a indiqué que le syndicat a mobilisé les présidents des sections locales du Québec pour manifester contre des changements implantés dans le cadre des transformations postales à Montréal :

À Montréal, ils ont sorti un nouveau projet là, Postes Canada, toujours des projets. Là on ne créera plus nos routes, ça va être quelqu'un qui va créer nos routes pi nous autres on va arriver les facteurs et ça va être déjà prêt. Parce que nous autres on fait notre préparation pendant 1 heure et demie et on sort dehors. Là ils disent il y a quelqu'un qui va vous faire ça de nuit. Faque là ils ont commencé à faire ça. On s'est mobilisé pour aller manifester devant le bureau qui commençait ça pour dire qu'on n'est pas d'accord. Faque on s'est mobilisé. Ça n'a pas été tous les membres, mais on a pris comme les présidents de chaque section et on s'est dit au moins les présidents venaient. Vous êtes les portes-paroles de vos sections locales. Faque ça on a fait ça. (R.Loc2)

6.5.2 Actions collectives concernant les négociations de 2011

Après plusieurs mois de négociations pour le renouvellement de la convention collective s'appliquant à ses membres, le STTP s'est livré à une demande de vote de grève auprès de ceux-ci en 2011, allant chercher un mandat fort à 95%, ce qui l'a autorisé à procéder à des grèves rotatives commençant le 2 juin 2011 :

CUPW began rotating strike action on June 2nd, after over seven months of negotiations with CPC for a new contract covering some 48 000 postal workers. CUPW members had voted almost 95% in favour of authorizing a strike if necessary, with a turnout that set a record for the union. (Camfield, 2011)

6.5.3 Actions collectives concernant le régime de retraite

En 2012, le gouvernement Harper a présenté son nouveau budget avec des modifications aux régimes de retraite des fonctionnaires fédéraux, lesquelles visaient également les employés de Postes Canada. Le STTP a réagi en demandant à ses membres de manifester le 1^{er} mai suivant :

Nous devons nous opposer vigoureusement aux actions du gouvernement. C'est pourquoi le Syndicat appelle ses membres à manifester publiquement leur opposition aux mesures antisociales du gouvernement Harper, le 1er mai prochain, Fête internationale des travailleuses et travailleurs. Ce gouvernement bafoue les droits fondamentaux des citoyens et des citoyennes de la même façon qu'il a attaqué notre droit de grève l'an dernier. (Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 2012b)

En 2013, le syndicat a de nouveau demandé à ses membres d'agir pour la protection de leur régime de retraite en signant la pétition en ligne du Congrès du travail du Canada et en contactant leur député fédéral. (Lemelin, 2013a)

6.5.4 Actions collectives dans les milieux de travail

Selon la perception d'un représentant d'un groupe affinitaire au sein du STTP, son groupe encourage les actions collectives des membres et il a pu en observer l'exécution à la grandeur du pays, comme indiqué dans l'exemple suivant sur l'appui donné au groupe de Winnipeg lors de l'implantation de la nouvelle machinerie :

I went into the plant where we had many different people being, so hundred of letter carriers and I requested that we take a coffee break, everybody, all at once, so everybody left their mail and we all went outside and then I let them know what's happening in [nom d'une ville] and can we take a group photo and send them our support. So anyways many pictures came in from right across the country after that one, you know I did the coffee break in [nom d'une ville] and encouraged the others to do it in their locals and it happened right across the country, where people were supporting each other, taking coffee break and sending pictures to [nom d'une ville]. (Aff)

Un représentant local du syndicat décrit le type d'actions que les membres du STTP font dans leur milieu de travail :

Tu vas siffler, tu vas mettre un gilet noir, tu vas retarder, on va peut-être caller malade toute d'un shot, on peut tous arriver en retard, les faire paniquer, etc. Quand t'es tout le monde en retard, c'est difficile pour eux autres de faire des mesures disciplinaires. Ça c'est sur qu'on n'est pas fou non plus. S'ils veulent nous suspendre ben là t'as tout le bureau à suspendre, faque ça leur crée du surtemps. (R.Loc2)

6.5.5 Actions collectives avec les organisations communautaires

Parmi les actions collectives du STTP se retrouve également la collaboration avec des organisations communautaires. Une organisation communautaire à échelle nationale a été créée dans le but premier d'aider le STTP, mais quoiqu'elle ait été fondée par un ancien employé de Postes Canada, elle n'a pas été fondée par le STTP. Elle est toujours active,

mais uniquement gérée par des bénévoles. Selon les propos d'un représentant, le STTP a aidé lors de la formation de leur groupe avec la distribution de document informatif sur la valeur des services publics :

So we started right before the election in 2015 and we sort of saw the postal service issue as a way to turn people against the conservatives or to illustrate directly the value of public services at the same time. We published 120,000 pamphlets, which we, cooperatively, mostly through postal workers, we distributed across the country and then we did an amount of online advertising. (Org3)

6.5.6 Conclusion

Les actions collectives du STTP sont des actions portées par ses membres dans le but de provoquer un changement. Ce sont les résultats d'interactions entre les intérêts collectifs du syndicat, son organisation, la mobilisation de ses membres et comment il saisit les opportunités.

Nous avons pu voir que des mobilisations se font régulièrement par les membres du STTP au niveau local et que ces mobilisations se transforment en moyen de pression. Nous pouvons donner comme exemples le fait de quitter les lieux de travail, de quitter en pause tous en même temps, de porter un vêtement spécifique, d'utiliser des sifflets, etc. De plus, nous avons vu que le syndicat a obtenu un mandat de grève de ses membres à 95% en 2011.

Nous avons pu démontrer qu'au niveau national, des actions ont été prises avec la collaboration de députés et des municipalités et qu'une collaboration s'est faite entre le

syndicat et certaines organisations communautaires. Nous analysons dans le chapitre de « Discussion » les actions collectives prises selon les modèles d'actions collectives de Tilly.

6.6 L'appui de la population et la formation d'alliances

Tilly décrit la population ainsi : « *We define a population of interest to us by any means we please.* » (1977, p. 3-1). Il explique que son modèle sur la mobilisation explique le comportement d'un seul groupe. Dans notre recherche, des acteurs importants ayant contribué à l'évolution syndicale des membres du STTP ont été identifiés, mais leur existence est ignorée dans le modèle de Tilly. Il est donc pertinent de chercher à améliorer ce modèle afin de répondre à nos questions de recherche. De plus, la relation entre le syndicat et la population est basée sur une dimension normative, soit le service public que les membres du STTP offrent. Il y a donc un soutien au STTP rendu possible par la création d'un intérêt collectif entre le syndicat et la population.

Quoiqu'il mentionne parfois les coalitions comme pouvant avoir une influence sur certaines dimensions, comme le pouvoir, il n'a pas étudié les coalitions comme pouvant être une dimension en soi à considérer dans son modèle de mobilisation. Selon la littérature étudiée, des coalitions peuvent se créer entre des syndicats et des organismes établis au sein de la communauté (Holgate, 2014; Savage & Smith, 2013; Tattersall, 2010). En effet, les syndicats ne sont plus seuls à défendre les droits des salariés puisque la montée des mouvements sociaux a amené de nouveaux acteurs militants pour les droits

sociaux et du travail (Heery, et al., 2012; Holgate, 2013). Holgate note que ces nouveaux acteurs répondent à des besoins qui n'ont pas été comblés par les syndicats.

Selon Black, les syndicats et les communautés nécessitent le soutien de l'autre, que ce soit lors de campagnes ou pour obtenir des ressources supplémentaires pour la protection de leurs intérêts spécifiques (Black, 2012).

Tattersall (2010) démontre dans le syndicalisme de coalition que le renouvellement du syndicalisme passe, entre autres, par les coalitions dont toutes les organisations impliquées ressortent gagnantes.

Dans les prochains paragraphes, nous cherchons à comprendre l'appui qu'a donné la population au STTP, qu'il s'agisse de divers membres de la population ou d'un regroupement de personnes sous la forme d'organisation ou d'alliances.

6.6.1 L'appui de la population

Un représentant au niveau national du STTP indique que c'est en 2006 que le syndicat a réalisé que faire la grève n'était plus suffisant et que le soutien d'alliés et de la population était essentiel. Quoique les membres n'aient pas tout à fait suivi alors, l'arrivée du gouvernement conservateur majoritaire en 2011 leur a ouvert les yeux :

The union, collectively, we sat down and said we can't fight it alone, we need allies, we need support of the public. How do you get that after you've spent past 25 years going on strike and using the confrontation approach as the only way to settle things? So we shifted more with our allies, more with the public. We started that shift in 2006, I wouldn't say it was a big shift, and that opened our eyes a bit but it didn't open the eyes of the membership

as quickly. The membership took a while, some of our activists, even senior activist didn't agree with the switch but they eventually came to realize that going on strike was not the only solution, it wasn't exclusive to settling problems. It started changing and then with Harper majority government in 2011, that was a real eye opener and started really moving into community work. (R.Nat1)

En faisant référence aux attaques du gouvernement Harper dès son arrivée en 2006, un autre représentant du syndicat au niveau national est également d'avis que les injustices rencontrées par le STTP se projettent au-delà de ses membres, interpellant ainsi différents groupes de personnes, et non uniquement les membres du syndicat :

What we saw it's not just an issue of getting good collective agreement or protecting our members. We saw a bigger issue out there that we needed to work with other groups to try to defend and protect and try to improve the standards for people both here in Canada and Québec and around the world because they were under attack, very clearly under attack. (R.Nat1)

D'ailleurs, selon un représentant local du STTP, le président national du STTP a réussi en tant que leader à positionner les bureaux de Postes Canada comme des atouts publics pour l'amélioration des services offerts aux communautés. Selon le représentant, le public a compris ce message :

Mike [Palacek] did a tremendous job in his efforts to protect the public post office and to kind of radiate our position as postal workers in the negotiations so that it wasn't seen as postal workers going on strike. And that's exactly what Canada Post did, they were putting a fear base in the communities right from the get go, they were you know, not being truthful about what was happening in negotiations. And whereas Mike Palacek, you know, his position in this was this is about a public post office, this is about maintaining services, we want a service expansion, we want to better the communities, advocating for the post office as a hub of the community. Which it is, because it's known that if a post office gets closed in a community, soon enough that community is gonna shut down. It's a vital asset to communities across the country and I do think that Mike's leadership in the sense of his ability to fight and stand strong and deliver a very successful message not only to the membership but to the Canadian across this country, he excels at that, that's for sure. (R.Loc1)

Un employé du STTP explique que ce ne sont pas toutes les campagnes qui permettent d'aller chercher un soutien de la population, puisque certains intérêts ne touchent que les employés du STTP. Par contre, leurs plus récentes campagnes s'orientent davantage vers les intérêts de la population :

There wasn't that much about postal transformation that we could explain in a really clear way to public to get public support; [...], they think about how long it takes but they don't know what's happening and they don't want to worry about that. And then with Save Canada Post campaign and its different sorts of element, campaign for Postal banking and now restored door-to-door and so on, those things were much more outward oriented, public facing things. (Emp3)

Un autre employé du syndicat perçoit que la population s'est réellement sentie interpellée lors de la campagne contre l'installation des boîtes postales communautaires et il explique qu'un citoyen mécontent a contacté directement le STTP. Le syndicat l'a aidé à démontrer son mécontentement de façon publique :

Un gars de Dorval, le gars appelle puis il est en beau maudit et il dit c'est pas vrai qu'ils vont mettre une boîte postale sur mon terrain alors j'ai fait venir un dix roues de terre et de roches et j'ai mis ça dans le trou qu'ils sont supposés faire et j'ai fait venir des échafauds. On lui a demandé s'il était intéressé à mettre des pancartes « Sauvons la livraison à domicile » et il a dit « Si tu m'en envoies 100 il va y en avoir 100 sur le terrain ». Là on appelle les médias et on dit on a ce gars-là qui est vraiment fâché et on lui amène du stock, mais ce n'est pas nous autres qu'on voyait à la télé, c'est le monsieur fâché. (Emp2)

Un employé du STTP compare les négociations du STTP de 2011 et de 2015 et indique que la population s'est beaucoup plus identifiée aux injustices des transformations postales et ses campagnes en 2015 qu'au lock-out de 2011 :

2015 I definitely felt that the population was with us. Not too much in 2011, I find the population was very restrained. It definitely has an impact. It helps on the motivation and on the negotiation because when people turn around and say I want my door to door, I want

banking, I want internet service. We had retiree groups that came, we had all sorts of groups that came up and decided to support us. We go to municipality events and we have so many mayors and counselors that are on board with us and have written letters in support. (Emp1)

Un représentant du syndicat a indiqué que le STTP s'est présenté à des foires locales afin de discuter avec la population pour leur expliquer les enjeux. Il croit que cela a contribué à faire de la population une alliée :

We went to some craft fairs and sat with our Post Offices and we got some petition and stuff. It was really enjoyable and a lot of people, you know maybe at the beginning, we're kind of upset with postal workers but when you talked to them and explain to them what's going on and how it affects them, and how it affects other people of their community, we changed the tone of the understanding. I think that strategy is a very successful way of building trust and also solidarity within your community. (R.Loc1)

6.6.2 *Alliances avec des organisations communautaires*

La population s'est également organisée collectivement pour soutenir certaines campagnes du STTP. Doug Nesbitt et David Busg, militants et auteurs pour le « *Socialist Project* », indiquent qu'en 2011 des militants se sont organisés pour soutenir les employés des postes. Les auteurs expliquent que des actions de soutien telles du porte-à-porte, la création d'affiches et de sites internet ont eu lieu et que le tout s'est déroulé d'un bout à l'autre du pays. Nesbitt et Busg ajoutent que cela a mené à la création d'organisations qui ont comme objectif de soutenir les membres du STTP :

In 2011, activists from across the country independently and sometimes in loose coordination with each other organized a solidarity campaign in support of the postal workers. For example, in Halifax activists put on multiple rallies, went door-to-door to thousands of residences, developed an extensive poster campaign, crafted accessible literature and designed a website for other activists across the country to access and use those materials. Other similar groups were independently active, such as the People4Posties in Ottawa, which occupied Tory MP riding offices with CUPW members. Meanwhile,

campus-based labour unions, student unions in Quebec and English Canada and Students Against Israeli Apartheid joined forces to create Students4Posties. (2013)

Un représentant local du syndicat explique que des organisations telles que celles représentant des personnes en situation de handicap ou des personnes âgées ont écrit des mémoires destinés au gouvernement dans le but de protester contre l'installation des boîtes postales communautaires. Cela a eu un impact sur la mobilisation des membres du STTP :

Les associations, pas juste le syndicat, les associations comme les personnes handicapées, les personnes âgées, les municipalités, les autochtones, se sont mis ensemble pour présenter des mémoires comme quoi Postes Canada ne devrait mettre des superboites. Quand Harper a décidé de faire ça, on a sonné une cloche à ces gens-là. Et à partir de ce moment-là, eux aussi se sont trouvés démunis. Aussi les municipalités vont perdre des citoyens. On a appelé un comité Sauvons Postes Canada, mais on a impliqué un paquet d'autres personnes, faque ça, ça a eu un impact, ça a eu un effet sur la mobilisation, ça a motivé les membres parce que les gens en parlaient. (R.Loc2)

Un représentant d'une organisation communautaire locale explique que l'implantation des boîtes postales communautaires s'est faite dans son quartier et que son implication était au départ une initiative citoyenne, mais qu'il est rapidement entré en contact avec le STTP. C'est ensuite devenu une campagne organisée qui se voulait réactive :

It hit us where we live in the neighborhood so I responded first as an individual to my city councillor, to you know the mayor, the local labour council, and very quickly got in touch with CUPW in the area. It wasn't a group at the time, it was just a, a neighborhood response. Since November, December....December-January, December 14- January 15, we got a little bit more organized so the group included from the beginning neighbours in this area and people from the labour council including CUPW, and CUPW said, you know, "if you're writing to the city councillor, to the mayor, can you write something to go more broadly to neighborhoods like yours that are affected by the cuts, the service cuts that force the conversion to self-service mailboxes"? So we didn't really constitute ourselves as a group, we just constituted ourselves as a campaign that was going reactivist by January of 2015. (Org2)

Un représentant d'une organisation communautaire d'envergure nationale explique que son organisation cherchait des systèmes bancaires alternatifs afin de répondre aux besoins d'une clientèle à faible revenu et a pris la décision de soutenir le STTP lorsqu'elle a entendu parler de leur projet de banque postale :

We were always looking for alternative banking system and service to our members because low-income people are not being served by traditional bank so I think when we saw that the post office, sorry the CUPW was like talking about postal banking we saw that as a really good idea then we endorsed it. (Org1)

Selon le même représentant, les syndicats ne voient pas encore le pouvoir qu'il est possible d'aller chercher en s'alliant avec des organisations communautaires. Il considère également que cela aide d'avoir des membres d'organisations se battre aux côtés des syndicats pour les mêmes intérêts :

We work with a lot of unions in Canada and they are kind of seem slowly to be understanding there's a strength in working with community membership-based organization. But it's a slow process and they are slow to move forward on this. I think we added power to the union. Having like our members who are not a part of the unions fight for issues that they are also fighting for actually helps for sure. (Org1)

Selon ce même représentant, le STTP a un plus gros budget que son organisation communautaire et s'il pouvait contribuer plus que ce qu'il fait actuellement, l'organisation en question pourrait accomplir plus :

So you know so the elephant in the room is that CUPW has an incredibly multi-million budget and we are very grass root community-based organization that has no money, so they maybe will give us like \$2000 a year, so most of the money that we put in our campaign comes from low-income people. [...] They don't quite understand the dynamic of it, I think that they don't understand community organizing in the sense of like we can't just snap our fingers and turn our member's out, it involves convincing them. We have to go visit them, right, because they are not in the workplace, they are just at home being low income and

moderate people who have a million things going on so like for us to turn out a 120 people to a community forum, which we did and it was awesome, [...] we as the small under resourced organization put out like a huge chunk of our resources into this and if they would have given us more money we could have actually done a lot more but I don't know they just didn't. [...] If they had given us enough money to even have one staff person working on [this campaign] nationally that would have made a huge difference in terms of how much we could have done on that campaign. (Org1)

Un représentant d'une organisation communautaire au niveau local considère également que la coopération entre son organisation et le STTP dégage une image puissante, puisque ce sont les intérêts de la communauté qui rejoignent ceux du syndicat :

I think the cooperation working together is a very powerful image. If you look on our blog or on Facebook, the image of a postal worker in maybe not their full uniform but maybe their jacket, so they're identified as a postal worker, with a community member who's not a postal worker going together to a door is a very powerful image for the residents, the people in the community, but also for the people doing it. Because it's not just a community saying we don't want cuts in service and it's not just union saying we don't want to lose the jobs, it's the two together that made a difference. (Org2)

Un représentant d'une troisième organisation communautaire nationale est également d'avis que son organisation représente les intérêts du public et que c'est très puissant : « *I think we bring a public voice, you know, we're not just representing workers, we're representing the public and the public's interests so I think that that's powerful.* » (Org3)

Il ajoute par contre qu'il est difficile d'obtenir du soutien rapidement de la part du syndicat. Selon lui, le syndicat évite certaines questions clés, comme comment mobiliser la population à long terme, et sa structure ne lui permet pas une prise de décision et d'action rapide. Il indique également qu'il semble y avoir des divergences d'opinions au sein du syndicat, ce qui ralentirait les projets avec les organisations communautaires :

I think we have some really good successes and that we're hitting the tip of the iceberg in terms of what is possible. But getting that sort of next level of support from the union has been very difficult. It's a very kind of political body. It's hard to even get them to discuss things, or say no to things. I think that's really up to them right, they are the one with the most at stake, but my understanding is that they're avoiding some of the key questions. The key sort of strategic questions of how to actually mobilize public support in a long-term, concerted way, you know, and they'll sort of get excited about one project at one particular moment but there'll be months with no follow through. I think we're maybe like one percent of how helpful we could be. I think it's a lot of political division within the union, a lot of, sort of, deadlock, you know. It doesn't feel like they're pushing in the same direction. It feels like some individuals in the union are pushing but then they get frustrated because the overall structure of the union is not that interested in moving. It's a very conservative kind of structure, it doesn't lend itself to moving quickly. (Org3)

6.6.3 Conclusion

Nous avons pu démontrer dans les extraits présentés ci-dessus que la population et les organisations communautaires sont des acteurs à ajouter au le modèle de Tilly puisqu'ils peuvent apporter un appui considérable. Un rôle clé a été joué par ces joueurs lors de la période étudiée, soit 2006 à 2015.

L'arrivée au pouvoir du gouvernement conservateur de Harper a fait réaliser au STTP son besoin d'augmenter ses partenariats avec des alliés et de se diriger davantage vers la population et les organisations communautaires. Le syndicat a pu ainsi prendre position en tant que protecteur des droits de la personne et de la population canadienne.

Le STTP a créé des campagnes afin de sensibiliser la population, et il s'est fait aider par des organisations communautaires pour disséminer l'information. Il s'est également présenté dans des foires afin de se rapprocher de la population.

De multiples organisations communautaires ont pris part à des actions en 2011 pour soutenir les employés de Postes Canada et certains groupes ont même rédigé des mémoires afin de faire cesser les transformations postales, plus particulièrement le retrait des boîtes communautaires postales. Des organisations sont nées d'initiatives citoyennes.

Or, certaines organisations communautaires critiquent aujourd'hui le syndicat qui, selon elles, ne voit pas encore leur valeur ajoutée. Les organisations communautaires reprochent aux syndicats de ne pas voir la force derrière les organisations communautaires et la puissance qui se dégage de l'image unissant les syndicats et les organisations, ces dernières représentant la population et pas juste les membres d'un syndicat. Il y a également une perception que le STTP a un plus gros budget que les organisations communautaires et pourrait contribuer plus que ce qu'il fait présentement.

6.7 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons fait un retour sur nos questions et propositions de recherche puis nous avons présenté une synthèse de nos données selon les dimensions de notre modèle d'analyse avec un retour sur les définitions de chaque dimension.

La transformation des intérêts individuels en intérêts collectifs passe par le processus d'attribution, le processus d'identification sociale et le leadership. Nous avons identifié les transformations postales, l'imposition d'un lock-out et d'une loi spéciale lors des négociations de 2011 et le projet de réforme du régime de retraite à prestations déterminées comme injustices pendant la période de 2006 à 2015. Selon cette présentation

des résultats, le syndicat et ses membres blâment Postes Canada et le gouvernement pour les injustices. Nous concluons également que le processus d'identification sociale se produit selon le type d'injustice et selon les décisions du gouvernement et de Postes Canada ainsi que selon la culture du STTP et les défis que le syndicat rencontre. Nous avons pu démontrer que le STTP partage son leadership sur les niveaux national, régional et local et que les leaders au niveau national n'hésitent pas à laisser la place à un leadership régional et local.

Pour la dimension de l'organisation, nous avons pu constater que la structure du STTP est basée sur une démocratie qui laisse une place importante à ses membres. Nous avons cependant identifié des limites à l'organisation du STTP comme son utilisation des emplois précaires et le manque de militantisme des plus jeunes.

La présentation des résultats pour la dimension de la mobilisation nous a démontré que le STTP promeut l'éducation de ses membres pour les réunir et favoriser un militantisme. Il a aussi été possible de voir comment les coûts subis et les gains engendrés par les membres influencent leurs décisions de se mobiliser ou non, dont l'inexpérience de la grève pour la majorité des membres. Les interactions sociales, comme les discussions et les moyens de pression, influencent également la mobilisation.

La dimension de l'opportunité a été abordée au travers trois éléments : 1) la balance du pouvoir entre les parties; 2) la répression (ou son opposé la facilitation) qui influence le coût de l'action collective; 3) les opportunités ou menaces qui se présentent aux groupes

subordonnés dans la poursuite de leur revendication. Le pouvoir du STTP, premier élément de la dimension de l'opportunité, réside principalement en la mobilisation de ses membres, l'utilisation de ses ressources financières et l'appui d'organisations communautaire, de municipalités et d'autres syndicats. Le syndicat a subi de la répression, mais a aussi pu profiter de formes de facilitation face aux injustices subies. En effet, nous avons pu constater que l'appui reçu de la population lors du lock-out de 2011 et lors des transformations postales de Postes Canada a aidé le syndicat dans l'atteinte de ses intérêts collectifs. Finalement, les opportunités et les menaces auxquelles le STTP a eu à faire face ont démontré que le syndicat a su utiliser chaque menace en les transformant en opportunités.

Les actions collectives du STTP sont la dernière dimension du modèle de Tilly. Des mobilisations se font régulièrement par les membres du STTP au niveau local et ces mobilisations se transforment en moyen de pression. Des actions ont été prises au niveau national, avec la collaboration de députés et de municipalités, et il y a eu des collaborations entre le syndicat et des organisations communautaires.

Nous avons ajouté comme variable l'appui de la population et les formations d'alliances. Le STTP sait qu'il doit augmenter ses alliances avec des alliés et trouver une façon d'étendre ses intérêts collectifs à la population et les organisations communautaires. Il a créé des campagnes pour sensibiliser la population et s'est présenté dans des événements publics. Il a aussi reçu l'appui d'organisations communautaires. Il nous a été

possible de mettre à jour les critiques de certaines organisations communautaires envers l'implication du syndicat et sa structure complexe.

Dans notre prochain chapitre, nous tentons de répondre à notre première question de recherche qui est : quelles sont les stratégies qui ont été explorées par le STTP afin de répondre à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant le mandat du gouvernement conservateur, soit de 2006 à 2015 et jusqu'à la signature de la dernière convention collective en 2016? Nous démontrons le tout avec notre première proposition de recherche qui porte sur les pratiques et les stratégies utilisées par le syndicat dans notre période d'étude et avec notre seconde sous-proposition de recherche qui porte sur les processus mis en place par le syndicat pour contrer les injustices subies dans la période étudiée ainsi que les résultats des actions collectives.

Nous tentons également de répondre à notre seconde question de recherche qui est celle-ci : quelle place occupent les stratégies de coalitions parmi les stratégies du STTP dans cette période et quelle est la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies? Pour cette question, notre sous-proposition de recherche porte donc sur la place que les stratégies de coalition ont eue parmi les stratégies utilisées par le syndicat et leurs résultats.

CHAPITRE 7 : DISCUSSION

Dans la partie qui suit, nous présentons un rappel de nos questions de recherche qui portent sur les voies du renouveau pour le STTP. Nous effectuons un retour sur les résultats que nous avons obtenus et nous les relierons avec nos questions de recherche et nos propositions. Nous mettons également nos résultats en rapport avec la littérature résumée dans la première partie de ce mémoire. Nous mentionnons ensuite les limites de notre recherche et terminons avec un retour sur les faits marquants et les implications pratiques pour les acteurs sur le terrain.

7.1 Retour sur les questions de recherche et les propositions de recherche

La première question de recherche à laquelle nous avons tenté de répondre était de déterminer quelles stratégies ont été explorées par le STTP afin de répondre à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant le mandat du gouvernement conservateur, soit de 2006 à 2015 et jusqu'à la signature de la convention collective le 9 décembre 2016. Notre première proposition de recherche portait sur les pratiques et les stratégies utilisées par le syndicat dans la période étudiée. Notre seconde sous-proposition de recherche portait sur les processus mis en place par le syndicat pour contrer les injustices subies dans la période étudiée ainsi que les résultats des actions collectives.

Notre seconde question de recherche à laquelle nous avons tenté de répondre portait sur la place qu'ont occupée les stratégies de coalitions parmi les stratégies du STTP dans la période étudiée et la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies. Notre sous-proposition de recherche portait donc sur la place que les stratégies de coalition ont eue parmi les stratégies utilisées par le syndicat et leurs résultats.

7.2 Retour sur les résultats de l'analyse

La discussion qui suit sera guidée par les catégories du modèle de Kelly inspiré par Tilly ainsi que par des concepts venus les compléter dans notre modèle théorique.

7.2.1 Intérêts

Selon Kelly, la transformation des intérêts individuels en intérêts collectifs se réalise à travers le processus d'attribution, le processus d'identification sociale et le leadership. Le processus d'attribution réfère à l'attribution d'un blâme pour une injustice par un groupe de personnes, souvent à l'égard de l'employeur ou du gouvernement. Le processus d'identification sociale est étroitement lié aux identités personnelle et sociale d'un individu, desquelles découlera une catégorisation sociale qui permettra le regroupement avec des personnes qui ont des intérêts communs. Finalement, le leadership réfère aux acteurs qui parviennent à motiver les membres d'un groupe subissant une injustice dans le but de combattre collectivement celle-ci en leur faisant comprendre qu'il est dans l'intérêt de tous d'agir, les menant ainsi à une action collective.

7.2.1.1 *Le processus d'attribution*

Lorsqu'il y a un sentiment d'injustice ressenti par un groupe d'individus, le processus d'attribution est la première phase dans le développement d'un intérêt collectif. Il consiste en une explication de l'événement.

Selon Kelly, l'attribution comporte les trois dimensions de causalité suivantes : 1) ce qui est personnel (interne) versus ce qui est externe (ou situationnel); 2) ce qui est stable versus ce qui est instable et 3) ce qui est contrôlable versus ce qui ne l'est pas. Nous cherchons donc dans un premier temps à savoir à qui le STTP a attribué les injustices qui ont potentiellement mené à la formation d'intérêts collectifs au sein de ses membres dans la période étudiée.

Lors de nos entrevues, nous avons identifié trois injustices principales que le STTP avait mises en cause : 1) les transformations postales, 2) les négociations de 2011 et 3) les attaques contre le régime de retraite. Warskett décrit la politique du gouvernement Harper en matière de relations du travail comme étant une politique brutale au plan social et aborde ainsi les injustices décriées dans nos entrevues : « [...] *the measures are significant and varied, coming in the form of layoffs; cuts to programs; privatization and contracting out; concession bargaining; denial of the right to strike; and pension changes [...]* » (Warskett, 2013,p. 126).

Les employés du STTP et ses membres ont été fortement touchés par les transformations postales imposées par Postes Canada et un représentant national du syndicat a expliqué en entrevue l'importance que les postiers accordent à leur travail et au service à la clientèle. Il a expliqué que les membres se posent des questions comme « *Why don't they show me respect for that, because I provide good service, why is the government doing this to me, why is Canada Post doing this to me* » (R.Nat.1). Selon nos entrevues, cette injustice est attribuée à l'externe et il s'agit d'une situation instable, donc surmontable. En effet, la mobilisation des membres du STTP n'a pas fait cesser la totalité des transformations postales, mais a réussi à faire cesser l'installation des boîtes postales communautaires. L'instauration de la transformation postale n'est pas contrôlable par le syndicat. Les transformations postales ont été déterminées par Postes Canada avec le soutien du gouvernement, ce n'était pas une décision du STTP.

Lors du processus de négociation de 2011, le STTP a commencé des grèves tournantes, mais ne s'est pas préparé pour partir en grève générale. Postes Canada a décidé d'aller de l'avant et de procéder avec un lock-out. À cette injustice s'ajoute l'adoption de la loi forçant le retour au travail des salariés de Postes Canada et l'imposition de conditions de travail inférieures à ce que Postes Canada avait proposé. Une fois de plus, selon nos entrevues, cette injustice est attribuée à l'externe. En effet, le STTP n'a pas pris part à la décision de Postes Canada de faire un lock-out. Nous constatons également que cette injustice est attribuée à des facteurs stables, donc insurmontables. La loi forçant le retour au travail des salariés a depuis été déclarée comme étant inconstitutionnelle, mais le STTP

avait les mains liées lorsque cela s'est produit et n'aurait pas pu surmonter cette injustice. Il s'agit également d'une injustice incontrôlable. Le STTP n'aurait pas pu éviter le lock-out, la loi spéciale et les conditions de travail désavantageuses. De plus, il est important de mentionner que le gouvernement conservateur Harper a fait adopter six lois de retour au travail entre 2006 et 2015 (Parlement du Canada, 2012). En effet, il aura poursuivi le « *permanent exceptionalism* » préexistant tel que décrit par les auteurs Panitch et Swartz dès 1984 (2013).

Les attaques contre le régime de retraite furent évidentes dans les négociations de 2011. Comme nous l'avons vu lors de nos entrevues, l'employeur a exigé une augmentation des cotisations au régime de retraite de 40% à 50% et une transformation du régime à prestations déterminées par des régimes de retraite à cotisation déterminée. Cette injustice a été vécue autant par les employés avec plus d'ancienneté que les nouveaux employés, qui n'auraient plus les mêmes conditions de travail que leurs collègues. Une fois de plus, cette injustice est attribuée à des facteurs internes, stables et incontrôlables. Rosenfeld abonde dans le même sens lorsqu'il écrit sur l'instauration du régime d'austérité dès l'arrivée du gouvernement Harper en 2006 avec des politiques publiques basées sur des « coupes dans les programmes sociaux et les régimes de retraite, [la] réduction de l'accès aux allocations de chômage, [la] répression contre des bénéficiaires des services sociaux (...) » (2013, p. 145).

Nous avons pu déterminer que les blâmes relatifs aux différentes injustices ont été attribués au gouvernement et à Postes Canada. Il a également été déterminé que les injustices sont attribuées à des facteurs externes, habituellement stables, et non contrôlables par le syndicat. Or, la mobilisation du STTP a démontré que certaines injustices peuvent être surmontables, donc instables.

7.2.1.2 Le processus d'identification sociale

Selon Kelly, les membres d'un groupe vont effectuer des comparaisons sociales avec d'autres groupes et en découleront ainsi des catégories sociales, ce qui entrainera l'attribution sociale et des stéréotypes. Ces attributions sociales protègent l'identité du groupe en favorisant la cohésion.

Nous avons d'abord constaté que le STTP s'est comparé socialement avec le gouvernement et l'employeur. L'approche du gouvernement conservateur dès son arrivée en 2006 était jugée par le STTP comme agressive et dirigée particulièrement contre les travailleurs du secteur public et les organismes de bienfaisance. Le syndicat a d'ailleurs qualifié l'approche comme étant de la droite et cela a influencé sa vision à savoir qu'il doit être un syndicat qui protège non seulement ses membres, mais aussi la population puisque les attaques du gouvernement vont au-delà du mouvement syndical. Rosenfeld a d'ailleurs écrit, au sujet des syndicats : « Ils doivent devenir des défenseurs de l'ensemble de la classe ouvrière, non seulement des travailleurs et des travailleuses de leur secteur particulier » (2013, p. 151). Un représentant du STTP a comparé le gouvernement

conservateur à un nouveau type d'animal qui a généré de l'anxiété au syndicat, lequel ne savait pas où les décisions du gouvernement allaient mener. Les changements imposés à la convention collective des membres du STTP en 2011 par le gouvernement ont créé une division intergénérationnelle au sein des membres, mais aussi entre ceux ayant le plus d'ancienneté et ceux en ayant le moins. Il y a eu une frustration des uns contre les autres relativement aux différences salariales et au choix des routes (plus ou moins intéressantes selon les cas). L'identification se fait alors en se comparant à l'autre groupe, ce qu'ils ont et ce que nous n'avons pas.

L'injustice due aux attaques au régime de retraite des membres du STTP a également contribué à la formation d'une catégorisation sociale entre les nouveaux et les anciens employés. D'une part, les plus anciens ont craint de perdre ce qu'ils ont accumulé, car ils n'ont pas assez d'épargnes personnelles pour leur retraite (REER). Ils ont anticipé le moment où les employés avec le moins d'ancienneté décideraient de se retourner contre eux en affirmant que ceux qui ont le plus d'ancienneté ne les ont pas assez protégés (R.Loc2). D'autre part, nous avons pu recueillir des témoignages selon lesquels ceux qui avaient le moins d'ancienneté avaient le plus à perdre (Emp1).

Un représentant du syndicat a exprimé que, selon lui, Postes Canada a considéré ses employés de façon très négative: « *We're just these pack mules that are expected to walk 35 km a day, carrying 300 pounds of mail and you have no life* » (R.Loc1). Nous avons pu voir lors des entrevues que certaines personnes interrogées ne se sont pas senti

respectées et certaines ont même parlé d'abus de l'employeur. La gestion s'est faite qualifier de « petits patrons » qui disent n'avoir rien à voir avec les décisions de la haute gestion, alors qu'auparavant ils étaient « arrogants et baveux » (R.Loc2).

Nous avons aussi pu constater que l'identification sociale se réalise à travers la culture du syndicat. L'esprit collectif et de solidarité a été intégré à sa culture, à ses actions et à ses décisions. Nous avons pu constater que les membres ont utilisé les termes « frère » ou « sœur » lorsqu'ils réfèrent à leurs collègues afin de se rappeler que les membres du STTP travaillent en collectivité et non individuellement. Les défis qu'a rencontré le STTP viennent également modeler le processus d'identification sociale. En effet, quoique les jeunes seraient plus éduqués et posent plus de questions, ils sont apparus moins militants et moins intéressés, selon plusieurs témoignages. Selon les entrevues, ils ont été également plus occupés avec les responsabilités familiales qui n'étaient pas autant réparties dans le couple il y a quelques années (R.Loc2).

Nous avons également pu percevoir une identification sociale qui change selon l'injustice. En effet, à l'égard des transformations postales, les membres du STTP se sont positionnés comme étant des protecteurs de la population, contrairement au gouvernement et à Postes Canada. Lorsque les membres ont procédé à un refus de travail soulignant le danger de blessure avec l'implantation d'une nouvelle méthode de travail, l'intérêt collectif a dominé sur l'intérêt individuel. Un danger pour tous les employés était mis en exergue et c'est collectivement qu'ils ont décidé d'agir. De même, les coupures effectuées

par Postes Canada ont été perçues comme une menace dans le service offert par les employés et une fois de plus, c'est collectivement que les membres du STTP se sont sentis interpellés. Ils ressentaient une fierté dans l'accomplissement de leur travail et la contestation collective de la réduction de service annoncée par l'employeur a participé à la construction de l'identité sociale des membres du STTP.

7.2.1.3 Leadership

Selon Kelly, un bon leadership mobilise les salariés dans le but de procéder à une action collective afin de faire face collectivement à une injustice. Nous tentons de déterminer si des leaders ont impulsé l'action collective face aux différentes injustices vécues par le STTP et comment ils ont défini et développé un sentiment d'injustice dans le groupe.

Nos lectures et les témoignages recueillis nous amènent à dire que le STTP a bénéficié d'un leadership national qui a laissé la place au leadership régional et local. Le Comité exécutif national du STTP a eu tendance à se considérer davantage comme un niveau de coordination que de direction, comme l'illustre la coordination des campagnes contre l'installation des boîtes postales communautaires. Il a laissé l'autonomie aux autres niveaux tout en s'assurant de leur imputabilité. L'implication des membres dans les décisions du syndicat a assuré une plus grande cohésion au sein du groupe. Or, malgré cela, un représentant du syndicat au niveau local (R.Loc2) ainsi qu'un autre au niveau national (R.Nat1) ont soulevé des lacunes dans la construction de la cohésion sociale en

indiquant que les membres du STTP ont manqué d'éducation syndicale, que ce soit au niveau des enjeux ou de la préparation pour la grève.

Le leadership, que ce soit au niveau national ou local, ont eu la même vision, soit un syndicat dont le rôle était plus large que celui de simplement défendre les intérêts des membres.

Nous avons pu constater selon les témoignages entendus et les documents analysés que le leadership national n'hésite pas à faire intervenir des experts afin de contre-argumenter avec l'employeur.

Il semble qu'il s'agit d'un leadership qui ne s'est pas laissé influencer par une minorité d'employés contestataires afin de bien représenter tous les membres (R.Nat1). Lors des entrevues, nous avons pu entendre des témoignages selon lesquels le leadership a favorisé le rapprochement avec les membres, par exemple, lorsque les leaders du STTP se sont rendus dans les lieux de travail (R.Loc1) et ont impliqué les membres dans des comités (R.Loc2), ou encore les ont amenés à participer à des rencontres avec des députés ou avec la population (R.Nat2).

Offe et Wiensenthal (1980) affirment que les salariés éprouvent de la difficulté à définir leurs intérêts collectifs, ce qui n'est pas le cas de la classe patronale qui n'a pas à se mobiliser pour transformer son intérêt en intérêt collectif. Un syndicat doit utiliser son leadership pour transformer les intérêts individuels en intérêts collectifs, il doit donc

mener un processus dialogique de définition des intérêts. Un représentant du syndicat a expliqué l'importance des membres dans la démocratie de leur syndicat : « *The wonderful thing about CUPW is that we're a democratic union so it's the voices of the members that really dictate the decisions* » (R.Loc1). Pour un syndicat démocratique comme le STTP, la communication avec les membres est primordiale afin d'obtenir leur approbation.

Ainsi, selon les témoignages recueillis en entrevue, les leaders du STTP ont accordé de l'importance au rapprochement avec leurs membres. Le leadership du STTP a également mobilisé ses membres par la création de campagnes qui lient directement le travail effectué par les membres chez Postes Canada au bien-être de la population.

7.2.2 Organisation

Selon Kelly, les principales dimensions qui déterminent le niveau d'organisation d'un groupe sont le degré d'identification des membres à leur syndicat et les interactions entre eux. Tilly reconnaît aussi l'importance des dimensions structurelles comme le nombre de membres ou le taux de présence syndicale.

La section qui suit va nous permettre de déterminer si le STTP a réussi à développer un sentiment d'appartenance auprès de ses membres et si sa structure lui permet de préparer des mobilisations ainsi que de créer et mettre en place des actions collectives significatives.

L'organisation du STTP est dispersée en sections dans le pays. Selon les propos recueillis en entrevue, ce sont les membres qui ont pris les décisions, basées sur des recommandations de l'exécutif. Nous ne connaissons pas le taux de participation aux décisions, mais, selon un représentant au niveau local du STTP, il a semblé y avoir un manque d'engagement au sein de la plus jeune génération ou des nouveaux employés (R.Loc2). Lors de nos entrevues, nous avons entendu à de multiples reprises que le syndicat est fondé sur une base démocratique, soit que les décisions sont prises par les membres (R.Loc1). Par contre, il est difficile de déterminer si les décisions prises sont représentatives de la totalité des membres du STTP.

Au sein de l'organisation, ce sont les membres qui décident comment les fonds seront distribués et cela doit passer par un vote. Par contre, la constitution du STTP requierait que toute dépense au-delà de 1 000 \$ soit approuvée par le conseil exécutif, ce qui a été dépeint comme une situation frustrante (R.Nat2). Quoiqu'il n'y ait pas eu de lien fait directement entre les retards des outils promotionnels et la difficulté d'obtenir du financement, un employé du syndicat que nous avons interrogé a indiqué que ce n'est pas la première fois que ce genre de retard arrive (Emp2). Les membres ont également eu l'opportunité de se retrouver aux tables de négociations (Emp1). Une grande place a également été laissée pour l'implication des membres dans des comités (R.Loc1) et dans les débats du syndicat (R.Nat1).

Au sein de sa structure organisationnelle, le STTP a mis en place des postes à statut précaire pour coordonner ses campagnes. Selon un employé du STTP, même si cela permet une flexibilité dans la réaction du syndicat face aux changements imposés par l'employeur, comme les créations des campagnes, cela a créé aussi une insécurité pour les employés dans ces positions, ce qui a provoqué un mécontentement (Emp2).

Le syndicat semble également avoir réussi à créer une culture qui lui est propre. En effet, le sentiment d'appartenance s'est intensifié avec les employés et les membres qui réfèrent à leurs collègues comme des « frères » ou des « sœurs », dans le but d'augmenter le sentiment d'unité et de famille.

Selon Warskett (2013), la structure mise en place par le syndicat découle de conflits antérieurs, et ce choix influence la possibilité de développer des stratégies qui pourraient augmenter la cohésion au sein du syndicat et au-delà du syndicat. Warskett explique également que c'est en 1971 que les structures du STTP se sont précisées aux niveaux local, régional et national avec l'objectif de réduire les séparations entre les groupes à l'intérieur du syndicat.

Offe et Wiensenthal (1980) expliquent que les organisations syndicales se retrouvent dans une logique dialogique, où les intérêts doivent devenir collectifs puisque le pouvoir d'un syndicat réside dans l'union de ses membres. Les décisions doivent parfois passer par les membres et non exclusivement par le niveau du leadership comme dans les organisations patronales. Puisque le pouvoir recherché par les organisations syndicales

passer par la participation active des membres et leur mobilisation, la communication avec ceux-ci est primordiale au sein de l'organisation afin d'obtenir leur approbation.

7.2.3 Mobilisation

Selon Tilly, la mobilisation est le processus par lequel le groupe tente d'aller chercher un contrôle collectif sur les ressources nécessaires pour passer à l'action et où l'individu se transforme en acteur collectif. Selon Kelly, il faut également appliquer le calcul des coûts et des avantages selon trois motivations : les motivations à l'égard des objectifs, les motivations sociales et les motivations en termes de récompenses. Kelly ajoute l'importance d'un bon leadership pour favoriser les interactions sociales et mener une mobilisation afin d'accroître l'importance des intérêts.

Dans cette partie, nous déterminons comment le STTP est allé chercher un contrôle collectif sur les ressources nécessaires pour se mobiliser. Ainsi, nous commençons par démontrer comment le calcul des coûts et des gains engendrés par les membres a influencé les décisions.

Nous allons également faire une revue des interactions sociales qui ont permis aux membres du STTP de comprendre que les injustices ne sont pas individuelles et qui leur ont permis de juger du soutien dont ils pouvaient bénéficier pour l'action collective.

Nous allons aussi discuter des trois rôles centraux du leadership pour la mobilisation : 1) la promotion de la cohésion au sein du groupe faite par les leaders; 2) la persuasion de

leurs membres de se mobiliser malgré les coûts élevés associés et; 3) les réponses des leaders aux attaques selon lesquelles leurs actions collectives sont illégitimes. Nous analyserons également les événements utilisés par les leaders pour engendrer chez leurs membres ce que Fantasia (1988) appelle des perceptions dramatiques.

7.2.3.1 Calcul des coûts et des gains engendrés par les membres

Le calcul des coûts et des gains engendrés est établi autour des motivations suivantes : les chances de succès de l'action collective, les réactions de leur entourage et les contrecoups possibles comme la perte d'une journée de salaire ou des mesures disciplinaires.

Les coupures dans les services en 2013 auront été un coup pour l'ensemble des membres du STTP et c'est à ce moment que l'ensemble des membres ont réalisé l'ampleur de ce qu'ils pourraient perdre (Emp3). Nous n'avons pas eu l'opportunité de mesurer comment les employés évaluaient les chances de succès des actions collectives, mais selon les témoignages que nous avons recueillis, le taux de participation aux actions a pu dépendre de plusieurs facteurs, que ce soit à quel point le membre s'est senti concerné par l'injustice, la température et les autres priorités, comme les priorités familiales.

Entrevoir une participation à des actions collectives a engendré des craintes chez les membres, dont des craintes à l'égard des réactions que d'autres personnes pourraient avoir

(R.Loc1). Selon un représentant au niveau local, des membres se sont fait insulter par leur communauté lors de séances de piquetages, ce qui peut être intimidant (R.Loc1).

Selon un autre représentant du syndicat au niveau local, les membres ont également eu des craintes de se faire blesser physiquement ou de perdre leur emploi (R.Loc2). D'ailleurs, certains membres ont décidé de se trouver un deuxième emploi en temps de grève, ce qui les a empêché de faire du piquetage (R.Loc2).

7.2.3.2 Revue des interactions sociales

Les interactions sociales ont permis aux membres STTP de réaliser que les injustices auxquelles ils ont fait face en tant qu'individus étaient également de nature collective. Ils ont également pu déterminer le soutien sur lequel ils pouvaient compter pour l'action collective.

Le syndicat a créé des campagnes pour mobiliser ses membres autour d'une injustice, mais aussi pour aller chercher le soutien de la population (Emp2). Selon nos entrevues, la création de campagnes et leur mise en place ont permis aux membres du STTP d'avoir des interactions sociales dans lesquelles ils ont réalisé l'aspect collectif des problèmes (R.Nat2).

Les associations avec des partenaires, comme des organisations communautaires et des partis politiques, ont permis aux membres du STTP d'avoir une idée plus concrète de qui les appuyait dans leurs campagnes et des injustices au cœur des mobilisations. Les

membres du STTP se sont déplacés dans des salons ou des foires pour rencontrer les élus municipaux et les citoyens. Ils pouvaient ainsi rapporter leurs échanges avec les citoyens à leurs collègues. Les membres ayant pu sentir le pouls de la population se sont sentis mieux appuyés par un réseau extérieur au syndicat (R.Loc1).

De plus, il existe des regroupements de personnes incluant d'anciens membres du STTP qui ont partagé leur expérience sur le terrain lors d'exercices de moyens de pression et de grève, donnant ainsi des avis et conseils aux membres moins expérimentés du STTP (Aff).

7.2.3.3 Rôles centraux du leadership pour la mobilisation

Selon Fantasia (1988), les leaders jouent trois rôles dans la mobilisation collective des salariés. Les leaders font la promotion de la cohésion au sein du groupe, ils persuadent les membres de procéder aux actions collectives malgré les coûts élevés qu'elles pourraient engendrer et ils répondent aux attaques selon lesquelles les actions collectives du syndicat sont illégitimes. Nous analyserons également les événements utilisés par les leaders pour engendrer chez leurs membres des perceptions dramatiques.

Selon un représentant du STTP, les locaux du syndicat n'ont pas hésité à organiser des actions collectives afin d'appuyer le niveau national lorsque l'employeur a voulu changer leur régime de retraite (R.Loc2). En tant que leaders, les représentants locaux devaient mobiliser le plus de membres possible et c'est ainsi qu'ils ont créé des actions collectives

de plus petite envergure avec peu de représailles possibles. Comme l'a décrit un représentant local, l'employeur n'aime pas voir un groupe s'organiser dans le milieu de travail. Ainsi, ils ont pu mettre en place des moyens de pression qui respectaient les exigences de l'employeur tout en démontrant l'unité des employés. En ce sens, les leaders du syndicat ont contribué à la cohésion du groupe au niveau local. Le syndicat a utilisé également plusieurs plateformes pour rejoindre ses membres, que ce soit les réseaux sociaux ou par courriel.

Un des principaux défis des leaders a eu trait à l'inexpérience des membres en matière de grève. La mobilisation devient ainsi plus difficile car elle demande du travail supplémentaire de la part du syndicat qui doit éduquer ses membres. Warskett a écrit en 2013 que les dernières années furent difficiles pour les membres du STTP dont le syndicat déplorait alors un manque de militantisme syndical, malgré les changements effectués dans les années 1970 pour en avoir une organisation favorisant le militantisme.

Les leaders doivent donc persuader les membres que leurs actions d'aujourd'hui seront payantes pour demain. En effet, le leadership du STTP a misé beaucoup sur l'éducation de ses membres pour les inciter à se mobiliser massivement (R.Nat2 et R.Loc1). La préparation est également nécessaire pour favoriser une bonne mobilisation. Le syndicat a fait participer ses membres dans la préparation des mobilisations et les a incité ainsi à participer.

Selon Kelly, les leaders peuvent aussi augmenter l'importance des intérêts collectifs chez leurs membres en agissant sur le plan émotionnel. Il explique qu'ils utilisent des événements avec une portée dramatique pour engendrer une perception dramatique chez leurs membres. La création de campagnes par le STTP pour sauver Postes Canada et se positionner comme défenseur de la population aura contribué à dramatiser les injustices. La campagne pour la banque postale a touché une corde sensible avec les régions qui n'ont pas de banques ou les villes aux prises avec des prêteurs à haut taux d'intérêt. La population n'a pas d'options raisonnables, mais le STTP a trouvé une solution pour résoudre cela et les membres ont embarqué dans cette campagne qui y voit là un rôle social pour leur employeur, leur syndicat et eux-mêmes (R.Nat2).

7.2.3.4 Limites du STTP en regard de la mobilisation

Lors de notre analyse du contenu des documents et de nos entrevues, nous avons pu constater que les limites observées du STTP allaient au-delà de la dimension de la mobilisation de Kelly, inspirée par Tilly.

Ainsi, de nouvelles règles législatives, relativement aux nouvelles règles pour les tiers en campagne électorale, sont venues changer les possibilités du STTP de s'impliquer dans les campagnes électorales comme il le faisait auparavant. Selon un employé du syndicat, les nouvelles limites budgétaires imposées par la loi ont réduit le budget du STTP pour ses mobilisations dans le cadre électoral, ce qui a diminué conséquemment les possibilités de mobilisation (Emp2).

Les restrictions budgétaires ont également été une réalité au sein du syndicat, qui doit calculer les coûts de chaque mobilisation et chaque campagne afin de respecter le budget octroyé (Emp1). Nous avons également pu constater que les employés du STTP qui ont travaillé sur les différentes campagnes ne sont pas au courant du budget alloué pour le projet sur lequel ils travaillent, ce qui a pu rendre la planification d'événements plus complexe.

Une autre limite que nous avons pu constater est le fait que les efforts du STTP en matière d'éducation de ses membres n'ont pas toujours été suffisants. Le syndicat n'était pas prêt en 2011 pour une grève complète puisque le lock-out est survenu abruptement alors que le syndicat organisait des grèves tournantes (R.Loc1). Selon nos entretiens, il semblerait que le syndicat n'était pas plus prêt en 2015. En effet, quoique les employés étaient alors motivés pour une grève, un représentant au niveau national a exprimé son soulagement de ne pas avoir été en grève car il a réalisé que les membres n'étaient pas prêts et que le syndicat n'avait mis assez d'effort sur leur éducation et leur formation pour une grève (R.Nat1).

7.2.4 L'opportunité

Tilly décrit l'opportunité comme étant la relation entre les intérêts d'un groupe et l'environnement qui l'entoure. Selon lui, le concept d'opportunité renvoie à ce qui pousse à l'action et à l'implication des acteurs externes.

La dimension de l'opportunité a trois éléments que nous allons analyser ci-dessous : 1) la balance du pouvoir entre les parties; 2) la répression (ou son opposé la facilitation) qui influence le coût de l'action collective; et 3) les opportunités ou menaces qui se présentent aux groupes subordonnés dans la poursuite de leur revendication.

Nous analysons dans les pages qui suivent les impacts qu'ont eus les trois éléments de la dimension de l'opportunité sur le STTP.

7.2.4.1 Pouvoir

Selon Tilly, le pouvoir est ce qui permettra à un groupe de faire prévaloir ses propres intérêts avant ceux des autres et plus le pouvoir sera élevé, plus les opportunités se présenteront et les menaces diminueront. Tilly décrit le pouvoir d'une des parties par rapport à l'autre comme étant « *the extent to which its interests prevail over the others with which it is in conflict* » (p. 4-27). Il ajoute que le pouvoir est relatif selon les acteurs qui s'affrontent, les intérêts en jeu et les interactions. Il y a également le pouvoir potentiel, qui ne peut être qu'observable et où seule l'évocation d'une menace peut apporter le même résultat, et le pouvoir politique où les intérêts du syndicat vont prendre le dessus sur les intérêts des autorités gouvernementales.

Avec le modèle de Tilly, revu par Kelly, nous cherchons à déterminer si le STTP a utilisé son pouvoir pour faire valoir ses intérêts en premier et pour utiliser efficacement ses ressources pour influencer les autres parties ou s'il a perdu sa capacité de se mobiliser.

Nous vérifions également si le STTP a tenté d'augmenter son pouvoir en développant des alliances avec d'autres acteurs sociaux.

Dans leur récapitulation des liens entre les partis politiques et les syndicats du secteur public fédéral, Savage et Smith (2013) affirment qu'une neutralité politique est à éviter, sans complètement miser sur les relations politiques. Ils font un rappel que si les partis politiques pro-syndicats peuvent offrir une solution, ce n'est qu'à court terme : « *the state itself remains a capitalist state, whether it is managed by social democrats or not. [...]* That said, public sector workers must recognize that support for nominally pro-unions parties can only offer short-term solutions [...] » (p. 54-55).

Le STTP a commencé à faire du lobbying dans le cadre de sa campagne contre les boîtes postales communautaires (Emp3). Il s'est allié aux municipalités dans le but de leur faire signer des résolutions et c'est avec ces résolutions que le syndicat a pu se faire entendre par l'intermédiaire de certains élus fédéraux. Le syndicat a donc pu compter sur ses alliés des municipalités et sur des députés fédéraux.

Les syndicats ne sont plus seuls à défendre les droits des travailleurs. La montée des nouveaux mouvements sociaux a amené de nouveaux alliés militants en faveur des droits sociaux, incluant les droits du travail (Bellemare & Briand, 2012; (Heery, et al., 2012; Holgate, 2013). Holgate a fait la constatation que ces nouveaux acteurs répondent à des besoins qui n'ont pas été comblés par les syndicats. Les organisations communautaires et

les syndicats se sont unis au cours des dernières années pour des causes dont ils ont des intérêts communs.

Warskett (2013) démontre que, par le passé, le STTP a répondu aux actions du gouvernement par des choix stratégiques qui reflétaient déjà son ouverture aux mouvements sociaux, comme organiser le personnel salarié à temps partiel, négocier la cessation d'une grève en 1981 en échange d'un congé de maternité et signer des pactes de solidarité avec des groupes communautaires en 1991 lors d'une grève.

Selon des témoignages recueillis en entrevue, dans la période que nous avons étudiée, soit de 2006 à 2016, le STTP s'est impliqué financièrement auprès d'organisations communautaires et il a perçu cela comme un échange de bons procédés. Ainsi, ce sont de telles organisations qui ont répondu aux appels du STTP lorsque le syndicat avait besoin de volontaires pour prendre part à du porte-à-porte ou pour participer à des actions collectives lors de différentes campagnes (R.Nat2). Au cours des opérations de porte-à-porte, le syndicat a tenté de sensibiliser la population aux enjeux qui la concernent et ainsi d'augmenter son pouvoir en ayant des citoyens comme alliés. Or, il y a une reconnaissance du côté du syndicat qu'il aurait dû impliquer davantage la communauté dans ses mobilisations (R.Nat2). Une organisation communautaire a exprimé le désir qu'elle aurait aimé voir le syndicat s'impliquer davantage dans la campagne sur laquelle ils travaillaient conjointement, particulièrement au niveau financier (Org1).

Le syndicat a également pu compter sur d'autres syndicats comme alliés et n'a pas hésité à leur faire appel pour ses campagnes. Le syndicat s'est impliqué également dans les campagnes des autres syndicats. Ces associations, qu'elles aient été avec des organisations communautaires ou avec d'autres syndicats, ont permis de démontrer que les intérêts collectifs du STTP ont été au-delà des intérêts de ses propres membres.

7.2.4.2 Répression

Nous avons vu dans les chapitres précédents que les actions des acteurs externes peuvent être porteuses de répression, ce qui augmente les coûts de la mobilisation, ou ces acteurs externes peuvent faciliter l'action collective, ce qui en réduit les coûts. Nous déterminons ci-dessous ce qui a pu faire augmenter le coût de la répression pour le STTP ou ce qui a, au contraire, pu faire diminuer les coûts. Nous examinons également si la répression ou la facilitation ont eu une influence sur les différentes stratégies du syndicat mises en place au cours des années étudiées.

En 2011, le lock-out par Postes Canada et la loi spéciale de retour au travail décrétée par le gouvernement conservateur ont fait augmenter les coûts de la mobilisation du syndicat. Lors du lock-out de 2011, le STTP procédait à une grève tournante et ne se préparait pas pour une grève générale. Cette décision de l'employeur a provoqué la mobilisation de la totalité des membres du STTP pendant 11 jours. Ainsi, ni la mobilisation ni le retour au travail n'ont pu être organisés en temps opportun.

De plus, le rapport publié par le « *The Conference Board of Canada* » en 2013 aura été un élément de répression pour le syndicat puisqu'il indiquait qu'il était impossible pour Postes Canada de créer une banque postale. Cela aura été utilisé par l'employeur non seulement pour justifier les coupures dans les services, mais également pour lancer une campagne publique sur l'avenir de Postes Canada. De plus, il faut noter que ce rapport a été demandé par Postes Canada et que Deepak Chopra, alors président de Postes Canada, siégeait également sur le conseil d'administration du « *The Conference Board of Canada* ».

Or, malgré l'ampleur des répressions subies par le STTP qui ont fait augmenter le coût de ses mobilisations et de ses actions collectives, le syndicat a également pu profiter de facilitations qui l'auront aidé à diminuer les coûts.

Ainsi, le mécontentement exprimé par la population, que ce soit lors du lock-out de 2011 ou de l'installation des boîtes postales communautaires, aura aidé le syndicat dans la préparation de ses campagnes et de ses réponses à l'employeur. Les médias ont été grandement impliqués lorsque Postes Canada a voulu installer des boîtes postales communautaires. Des médias ont repris les réactions de certaines personnalités publiques, comme le maire de Montréal alors en place, Denis Coderre, et ont récolté des témoignages de citoyens insatisfaits et en colère face aux changements imposés. Des organisations communautaires représentant des personnes âgées ou des personnes en situation de handicap se sont également impliquées.

Le STTP a également pu profiter de rapports d'autres instituts de recherches favorables à leurs campagnes, comme les rapports du CCPA et de l'IRIS, portant respectivement sur la nécessité des services bancaires postaux au Canada et sur les avantages de la privatisation de Postes Canada.

7.2.4.3 Opportunités et menaces

Selon Tilly, le duo opportunités/menaces consiste à la mesure dans laquelle des groupes sont vulnérables aux nouvelles demandes des autres parties qui pourraient favoriser ou menacer la réalisation des intérêts d'un groupe.

Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons les opportunités qu'a eues le STTP qui ont bénéficié à ses intérêts ainsi que les menaces reçues d'autres acteurs sociaux qui sont devenus une entrave à l'atteinte de ses intérêts. Nous analysons donc ce qui a poussé le STTP à l'action et à l'implication des acteurs externes.

Le STTP a fait face à quatre principales menaces : la privatisation, les transformations postales, la loi de retour au travail de 2011 et la réforme du régime de retraite. Le STTP a su récupérer certaines de ces menaces et les changer en opportunités.

Comme nous l'avons vu précédemment, Rosenfeld souligne que le gouvernement fédéral réduit les avantages sociaux de ses employés, privatise les services publics et menace gravement les syndicats : « De manière générale, dans le secteur public, les syndicats à quelques exceptions près n'ont pu résister à l'offensive pour démanteler et

privatiser les services publics. » (Rosenfeld, 2013, p. 149). Le STTP a affronté ces mêmes menaces. Face aux intentions claires du gouvernement Harper, le STTP est intervenu en tentant d'étendre la gamme de services offerts par Postes Canada afin de la rendre indispensable et de démontrer l'atout que la société d'État représente pour la population canadienne. Le STTP a identifié des groupes-cibles pour ses différents projets et a misé sur ce qui rend Postes Canada unique, comme son service dans le milieu rural et sa portée nationale avec ses bureaux dans tous les recoins du pays.

Le STTP a également eu, à de multiples reprises, de nombreuses opportunités en lien avec la menace des transformations postales. La principale a été celle de pouvoir se présenter à la population comme étant le protecteur du service postal pour tous les Canadiens (R.Nat2). Nous avons pu voir dans notre littérature que dès 2010, avec l'installation de la nouvelle machinerie à Winnipeg dans le cadre des transformations pour la poste moderne, le STTP a pu commencer sa sensibilisation auprès de la population avec une campagne nommée « *Porch Lights for Posties* » qui incitait les gens à laisser leur lumière allumée afin d'éclairer les facteurs qui devaient passer le courrier de plus en plus tard en raison des changements au centre de triage. Les membres se sont également mobilisés lorsqu'ils ont vu comment les changements mettaient leur santé en danger. Le STTP a également commandé un sondage auprès des citoyens canadiens pour savoir s'ils étaient favorables à de nouveaux services qui pourraient être offerts par Postes Canada. Les médias ont pu véhiculer le message du STTP et la population a pu comprendre que cette protection du service public ne venait pas du gouvernement ou de Postes Canada,

mais bien du STTP. Dans le cadre de la polémique de l'installation des boîtes postales communautaires, le STTP a créé la campagne « Sauvons Postes Canada » pour sensibiliser la population et cela a ainsi incité certains groupes à se créer par des initiatives citoyennes et à appuyer le STTP dans leur campagne (Org2 et Org3). Les médias ont également diffusé des images de certains événements, comme la destruction d'une dalle de béton par Denis Coderre, alors maire de Montréal, et des témoignages de citoyens en colère en lien avec l'installation des boîtes. Le STTP a également pu en faire un enjeu électoral en ayant le soutien des municipalités du pays. Concernant l'installation des boîtes postales communautaires, il est évident que plusieurs catégories de la population partageaient des intérêts avec le STTP.

Le STTP a également affronté la loi de retour au travail lors du lock-out de 2011 avec l'imposition de nouvelles conditions de travail qui ont été un affront au droit à la grève et au droit à la négociation. Lorsque le gouvernement conservateur était minoritaire en 2006, le dialogue entre Postes Canada et le STTP était encore possible. Le tout a changé lors de l'arrivée du gouvernement conservateur majoritaire en 2011 (R.Loc1). Il a été constaté que le gouvernement au pouvoir peut influencer l'employeur, dans ce cas-ci Postes Canada. L'imposition des conditions de travail désavantageuses par le gouvernement au retour du lock-out a été une entrave au droit de négociation. Selon ce que nous avons pu lire dans notre analyse de la littérature, cela a mis en garde le mouvement syndical qui y a vu la menace au droit de grève. Le syndicat s'est rendu en Cour supérieure de l'Ontario où cette loi a été déclarée inconstitutionnelle par un jugement le 28 avril 2016. Le

jugement indique que cette loi a porté atteinte à la liberté d'association et à la liberté d'expression prévues dans la Charte canadienne des droits et libertés et a ainsi brimé l'équilibre des forces entre les deux parties (Lancaster House, 2016).

La dernière grande menace à laquelle le syndicat a fait face concerne la réforme du régime de retraite de ses membres. La tentative de Postes Canada d'imposer ce changement aurait créé deux classes d'employés, soit les plus anciens et ceux avec moins d'ancienneté qui n'auraient pas les mêmes conditions que leurs collègues si Postes Canada allait de l'avant avec cette transformation (R.Loc2). C'est une démarche de l'employeur qui a nui aux intérêts collectifs du syndicat en divisant les membres. Il s'agit d'une menace qui n'a touché que les employés de Postes Canada, il aurait donc été difficile pour le STTP d'avoir des alliés pour les soutenir.

7.2.5 Actions collectives

Au final, les actions collectives sont les résultats de diverses interactions entre les dimensions précédentes : les intérêts, l'organisation, la mobilisation et l'opportunité. Nous avons vu que, selon Tilly, il y a quatre modèles d'actions collectives : 1) le modèle d'efficacité absolue ne concerne que le choix de moyens pour parvenir à son objectif; 2) le modèle de l'avantage de la familiarité concerne le choix de moyens d'actions les plus connus jusqu'aux moyens moins connus; 3) le modèle du répertoire flexible implique le choix de moyens qui auront été préalablement utilisés tout en demeurant ouvert à d'autres

possibilités par imitation ou innovation et, 4) le modèle du répertoire rigide ne concerne que le choix de moyens qui sont familiers au groupe.

Dans les paragraphes suivants, nous déterminons dans quel répertoire s'inscrivent les actions collectives que le STTP a choisies.

L'action collective la plus connue est la grève, une action qui a été utilisée à plusieurs reprises par le STTP avant la période étudiée et utilisée à nouveau lors des négociations de 2011 avec des grèves rotatives. Sans se rendre à la grève, le STTP a aussi effectué des manifestations spontanées en 2010 lorsque les membres étaient en désaccord avec des décisions de l'employeur relatives aux transformations postales et se sentaient en danger dans leur milieu de travail. Le syndicat a également invité ses membres à manifester en 2012 contre les changements au régime de retraite et les présidents des sections locales du Québec ont également pris la décision d'aller manifester ensemble à un bureau de Montréal, représentant ainsi leurs membres.

Le STTP a utilisé d'autres moyens d'action traditionnels comme lorsqu'il a demandé à ses membres d'intervenir pour la protection de leur régime de retraite en signant une pétition et en contactant leur député fédéral en 2013. Des bénévoles ont parcouru également les rues pour distribuer des cartes postales qui pouvaient être envoyées directement aux députés fédéraux et qui demandaient l'abolition des boîtes postales communautaires. Notons toutefois que les moyens de pression reposant sur de tels outils, comme les cartes postales ou les affiches, ont reçu des critiques de la part d'employés du

syndicat que nous avons rencontrés en entrevue qui ont décrié la lenteur du processus pour les commander et les recevoir dans des délais pertinents.

Des actions collectives se sont produites directement dans les milieux de travail requérant la participation de tous les membres sur place, que ce soit les actions où ils ont pris leur pause en même temps, ou celles où ils ont fait du bruit ou sont arrivés en retard.

Le syndicat a par ailleurs innové en provoquant un coup d'éclat pour utiliser les médias à son avantage, comme installer une boîte postale sur la colline parlementaire.

Le syndicat a aussi fait appel au lobbying en faisant signer des résolutions par les municipalités et en faisant des transformations postales un enjeu électoral. Quoique le lobbying ne soit pas un nouveau moyen de pression pour le syndicat, c'est une façon qui n'avait pas été utilisée depuis longtemps. Alors que traditionnellement le syndicat avait des volontaires qui faisaient du porte-à-porte de façon bénévole, ce qu'il fait encore d'ailleurs, la signature des résolutions lui a permis d'augmenter son efficacité.

De plus, le syndicat s'est associé avec une organisation communautaire qui a été créée uniquement pour défendre le service postal aux portes en publiant les dépliants de l'organisation en question sur la protection des services publics, plus particulièrement le porte-à-porte de Postes Canada. L'organisation a également fait de la publicité en ligne en faveur du STTP.

Nous pouvons ainsi constater que le STTP a utilisé des moyens de pression avec lesquels il est familier et qu'il a auparavant utilisés, mais qu'il est également ouvert à de nouveaux types de moyens de pression, comme les coups d'éclat et le retour au lobbying. Le syndicat se situerait donc dans le modèle du répertoire flexible. De plus, l'apparition des réseaux sociaux apporte des possibilités supplémentaires. Nous pouvons constater qu'avec un leadership présent aux niveaux local, régional et national et un leadership fort qui vient de la base du STTP, les possibilités de moyens de pression sont nombreuses et l'ouverture à la créativité présente.

7.2.6 L'appui de la population et la formation d'alliances

Nous avons constaté que les coalitions et des acteurs importants ayant eu un apport dans l'évolution syndicale du STTP sont absents du modèle de Tilly et dans celui revu par Kelly. Nous avons donc tenté de le perfectionner. Holgate rapporte que ces nouveaux acteurs répondent à des besoins qui n'ont pas été comblés par les syndicats (2014, p. 240-241). Puisque la relation entre le syndicat et la population est basée sur une dimension normative (le service public que les membres du STTP offrent à la population), la création d'un intérêt collectif entre le syndicat et la population devrait être facilitée et la création de coalitions d'autant plus solide. Or, nous en sommes venue à la conclusion qu'il ne s'agit pas de coalitions.

En effet, lors de nos entrevues et dans nos recherches, nous avons observé que les termes utilisés comme « coalition », « partenariat » ou « association » semblaient tous

signifier la même chose. Nous jugeons donc pertinent de déterminer si le terme « coalition » est celui qui représente le mieux la relation qu'a eue le STTP avec ses alliés. Dans son ouvrage, Tattersall (2010) reconnaît les nouveaux défis auxquels doivent faire face les syndicats et discute des coalitions, ou des alliances, comme étant de nouvelles stratégies pour les syndicats :

A key strategy for revitalization is building "positive-sum" coalitions, as opposed to transactional coalitions. Positive-sum coalitions build the power of unions and community organizations while also achieving social change. When unions recognize this and enter into strong, reciprocal, and agenda-setting coalitions, the labor movement increases its chances of building a new political climate while winning on major issues that they have been losing. More mutual and shared relationships among unions and community organizations can also help revitalize unions internally, invigorating their political vision, campaign techniques, and membership engagement. (Tattersall, 2010, p. 2)

Comme nous l'avons écrit dans le chapitre deux, l'auteure a déterminé cinq principes à suivre afin de développer une coalition puissante : 1) il faut s'en tenir à un nombre restreint de partenaires dans la coalition pour faciliter les prises de décisions comme les priorités et les engagements; 2) les leaders de chaque partenaire impliqué représentent le talent et l'expérience de leur organisation respective et leur participation aux décisions est impérative afin de représenter adéquatement les intérêts de tous et ainsi rejoindre le plus grand nombre possible de personnes; 3) les intérêts des partenaires doivent être communs et se fonder sur des intérêts moraux et sociaux afin de renforcer l'engagement des membres et susciter l'intérêt public; 4) il faut planifier consciencieusement la campagne sur le long terme tout en choisissant judicieusement le moment pour la commencer (garder en tête les prochaines élections ou tout mouvement législatif) et, 5) utiliser les syndicats

locaux afin de générer une plus grande participation locale et augmenter l'influence politique.

Si nous nous référons à ces cinq principes, nous constatons que le syndicat ne semble pas avoir développé une relation de type « coalition » avec aucune des organisations rencontrées. Nous avons pu comprendre que les campagnes sont soit élaborées par le STTP ou par l'organisation et que l'autre partie y participera selon les demandes faites par la partie organisatrice. Le syndicat a offert de son argent et de son temps, quoique de façon limitée selon certains commentaires recueillis (R.Nat1, R.Nat2 et Org1). Le syndicat a demandé aux organismes de lui procurer des bénévoles en échange pour participer sur les campagnes, mais sans plus (R.Nat1). Le STTP a semblé mieux gérer ses campagnes avec ses coordonnateurs à l'interne, plutôt que de développer une plus grosse collaboration à l'externe. Sa plus grosse campagne « Sauvons Postes Canada » a été une initiative de sa part, développée et conçue par lui-même.

Il serait donc judicieux d'utiliser davantage les termes « partenariat » ou « association » plutôt que « coalition ».

Pour faire suite à cette nuance, nous considérons que l'appui de la population est une dimension à part entière dont il faut tenir compte. Nous démontrons ci-dessous le pouvoir qu'ont eu la population et les organisations communautaires lors des actions collectives du STTP.

7.2.6.1 L'appui de la population

Des représentants du STTP ont déclaré en entrevue que le syndicat a pris conscience de la protection qu'il doit apporter à la population lorsque le gouvernement Harper s'est attaqué aux syndicats et aux organisations communautaires, particulièrement lorsque ce gouvernement est devenu majoritaire en 2011 (R.Nat 2 et R.Loc1). Le syndicat a compris que sa force principale, la force de ses membres, n'est plus suffisante. Il a dû aller chercher un soutien supplémentaire qui se trouvait potentiellement au sein de la population.

Nous avons pu déterminer par nos recherches dans la littérature et dans le contenu de nos entrevues que les injustices rencontrées par le syndicat sont également partagées avec une partie de la population (R.Loc1 et Emp2). Des intérêts communs ont réuni le STTP et des catégories de personnes dans la population, qui se sont alliées au syndicat pour certaines revendications. La campagne « Sauvons Postes Canada » du STTP, le rétablissement du service aux portes et le projet de la création d'une banque postale ont permis au syndicat de se créer un réseau de soutien auprès de la population.

Lors de la controverse autour de l'installation des boîtes postales communautaires, des citoyens ont contacté directement le STTP pour exprimer leur mécontentement et venir en aide au syndicat selon les témoignages de représentants du STTP obtenus en entrevue. Une partie de la population voulait ce que le STTP proposait, soit l'élimination des boîtes postales communautaires et la banque postale. Le STTP s'est même rendu dans les foires locales pour rencontrer la population afin d'expliquer les enjeux.

Le mécontentement de la population a aidé à faire des boîtes postales communautaires un enjeu électoral. Selon un employé du syndicat, cela a certainement contribué à ce que le gouvernement libéral nouvellement en place demande à Postes Canada de cesser l'installation de ces boîtes afin d'évaluer les options (Emp2).

7.2.6.2 Alliances avec des organisations communautaires

Dès 2011, le STTP a vu la population se réunir et se regrouper pour former des organisations avec comme objectif de soutenir ses membres. Ainsi, « *People4Posties* » à Ottawa et « *Students4Posties* » furent créés. Des organisations déjà existantes, comme celles représentant des personnes en situation de handicap ou des personnes âgées, ont fait parvenir des mémoires au gouvernement dans lesquels elles exprimaient leur désaccord à l'égard de l'installation de boîtes postales communautaires.

D'autres organisations ont communiqué directement avec le STTP lorsque des intérêts communs sont apparus, comme l'idée de créer une banque postale. Or, les représentants des organisations communautaires interrogées ont exprimé une critique selon laquelle elles n'ont pas été utilisées à leur plein potentiel. Selon les propos recueillis en entrevue, elles ont mentionné avoir ajouté du pouvoir au syndicat et avoir été en position de faire le pont entre les intérêts du syndicat et les intérêts de la population, mais la structure du syndicat et des divisions politiques au sein du STTP n'ont pas permis des décisions rapides, ce qui a rendu le soutien lent, et parfois inexistant pendant des semaines. Il y a également eu une critique d'une organisation communautaire (Org1) disant que le soutien

financier du syndicat aurait pu être plus grand, ce qui aurait contribué à faire avancer les projets plus rapidement pour les organisations communautaires.

Rosenfeld (2013) souligne l'existence de nouveaux mouvements de solidarité créés par des syndicats qui s'unissent à des mouvements communautaires. Ceci serait annonciateur, selon lui, d'une nouvelle forme de syndicalisme axée sur les mouvements sociaux. Le STTP a utilisé sa campagne de masse « Sauvons Postes Canada » pour sensibiliser ses membres et une partie de la population.

Ross (2013) compare le secteur public et le secteur privé et explique que le secteur public a un lien étroit avec les contribuables et dépend de la gestion des finances du gouvernement. Les syndicats doivent donc créer des alliances qui représentent une variété d'intérêts qui ne sont pas que de nature économique. Une fois de plus, c'est ce qu'a visé le STTP pour certaines campagnes, comme les boîtes postales communautaires et la banque postale.

Black (2012) indique que les syndicats nécessitent le soutien de la communauté lors de campagnes alors que les communautés peuvent utiliser les syndicats dans le but d'obtenir des ressources supplémentaires pour la protection de leurs intérêts spécifiques. Le STTP a procédé à l'échange de services avec des organisations communautaires en prêtant ses installations d'imprimerie et en aidant avec la distribution de dépliants.

Warskett (2013) énumère des raisons qui peuvent mener à l'échec d'une coalition, comme le manque d'implication des leaders syndicaux et l'inaptitude des syndicats à agir en tant que partenaires égaux avec l'organisme. Selon nos entrevues et notre analyse de la littérature, les leaders ont semblé vouloir s'impliquer, mais les associations avec les organisations communautaires ont été davantage au niveau national. Or, les leaders syndicaux nationaux ont semblé coincés dans la bureaucratie de leur structure, ce qui ne leur a pas permis de fournir les fonds nécessaires pour soutenir une coalition, établir des rencontres régulières pour faire progresser les projets et participer également avec les partenaires sur les différentes campagnes.

Le soutien qu'a offert le STTP aux organisations communautaires a semblé superficiel et notre analyse nous laisse croire que le leadership du syndicat n'a pas eu la volonté de travailler sur une collaboration plus fonctionnelle.

7.2.7 Offe et Wisenthal

Selon les auteurs Offe et Wiensenthal (1980), les employeurs ont une forme d'action collective « monologique » car chacun dirige unilatéralement son entreprise et ils sont en compétition entre eux; pour leur part, les organisations syndicales se retrouvent dans une forme « dialogique » car leurs intérêts doivent être collectifs puisque les membres des syndicats ne détiennent pas le pouvoir de façon individuelle, mais collective.

Transformer les intérêts personnels de chaque membre en intérêts collectifs serait un défi pour les membres de la classe des salariés selon les auteurs, ce qui engage

l'organisation syndicale dans un processus « dialogique » de définition des intérêts collectifs. Il doit y avoir au final un consensus entre les membres de l'organisation syndicale et cela se produit par la communication et la consultation.

Or, il est possible que les organisations syndicales oscillent entre les formes dialogiques et monologiques, et même qu'elles se confient à cette dernière, ce qui est expliqué par les auteurs avec leur théorie de l'opportunisme qui s'articule autour de cinq stades.

Le premier stade est celui de la formation de l'identité collective du groupe, peu de bureaucratisation, et conséquemment, une modèle dominant d'actions collectives dialogique. Au deuxième stade, les organisations disposent d'un pouvoir potentiel reconnu qu'elles peuvent utiliser lors des négociations avec l'employeur, donc elles se situent tantôt dans l'un ou l'autre des deux logiques d'action collective (dialogique et monologique). L'organisation se retrouve à un carrefour où elle doit revenir au premier stade ou poursuivre au troisième stade. Le stade trois est celui où l'organisation tente de trouver une indépendance face à la volonté d'agir de ses membres en allant chercher du soutien à l'externe et trouver des garanties fournies par l'État, à condition de ne pas remettre en question le pouvoir politique. C'est alors que l'opportunisme devient la solution au dilemme entre le monologique et le dialogique. Or, comme le soutien reçu à l'externe peut être retiré à tout moment, selon le gouvernement en place, une nouvelle séquence de mobilisation des membres peut être à nouveau nécessaire pour assurer la survie de l'organisation syndicale et son succès. C'est alors le stade cinq qui apparaît avec

un retour au type dialogique similaire au stade un, comportant cependant des différences au niveau de la capacité de générer la volonté d'agir des membres dues à l'existence de divisions ou factions à l'interne et de divers arrangements sur les plans politique, juridique et institutionnel hérités des étapes antérieures (Offe et Wiensenthal, 1980, p. 108).

Nous sommes amenée à penser que le premier stade correspond aux débuts du STTP lorsque l'identité collective du groupe se forme en nous référant à Warskett (2013) qui explique que le STTP a changé sa structure en 1971 dans le but de s'orienter vers la promotion de la mobilisation au sein des membres. Nous ne croyons pas que le phénomène de l'opportunisme s'est retrouvé au sein du STTP. Son historique démontre qu'il a toujours eu à faire face à de la répression et des menaces, que ce soit les lois de retour au travail ou l'emprisonnement du président de cette organisation syndicale. Le syndicat n'a en quelque sorte jamais été en position de ne pas avoir à mobiliser ses membres. Dans la période que nous avons étudiée, de 2006 à 2016, nous avons vu que le STTP a cherché à susciter la mobilisation de ses membres et qu'il y est parvenu dans une large mesure.

À la lumière de notre étude, nous sommes amenée à penser que le pouvoir du STTP réside dans le nombre élevé de membres militants qui s'impliquent dans les actions collectives. Une des façons du STTP de s'assurer d'un haut taux de mobilisation pour augmenter son pouvoir est d'éduquer ses membres afin qu'ils comprennent les enjeux, les risques de ne pas agir, leurs droits et responsabilités. Le STTP leur demande également de s'impliquer, que ce soit dans les comités, des événements ou des campagnes. Leur

implication peut ainsi contribuer à l'augmentation de l'intérêt et du militantisme, mais aussi à persuader d'autres collègues de s'impliquer.

7.3 Limites de la recherche

La principale limite de notre recherche est due à la représentativité restreinte de l'organisation étudiée pour analyser les enjeux touchant le syndicalisme dans le secteur public. Nous n'avons en effet étudié que le STTP. Il est ainsi difficile d'étendre les résultats de notre recherche aux autres syndicats du secteur public fédéral. Une seconde limite est liée à l'étendue de notre corpus de données.

La seconde limite est que nous n'avons effectué que onze entrevues et n'avons analysé que le contenu de publications du STTP ou le contenu documentaire traitant des pratiques du STTP dans des revues alternatives ou des journaux militants pour procéder à notre recherche. Cette limite s'explique par le fait que nous ne disposions pas de temps et de ressources suffisantes pour une recherche de plus grande ampleur. La présente recherche s'inscrivait dans le cadre d'un mémoire de maîtrise.

La troisième limite de cette recherche est que nous n'avons pas effectué une recension systématique des articles publiés dans les médias alors qu'ils ont été nombreux et auraient pu constituer des sources de données intéressantes pour mieux comprendre les phénomènes des grèves tournantes du STTP, du lock-out en 2011 et sur des événements

entourant les boîtes postales communautaires et pour déterminer si les médias ont joué un rôle de répression ou de facilitation.

7.4 Conclusion

Nous avons tenté de répondre à nos questions de recherche dans ce chapitre. Nous tentons de déterminer les stratégies qui ont été explorées par le STTP afin de répondre à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant le mandat du gouvernement conservateur, soit de 2006 à 2015 et jusqu'à la signature de leur dernière convention collective en décembre 2016. Nous nous sommes donc penchée sur les pratiques et les stratégies utilisées par le syndicat et les processus mis en place par le syndicat pour contrer les injustices subies dans la période étudiée ainsi que les résultats des actions collectives.

Nous avons ainsi pu établir que le syndicat a tenté de faire une grève en 2011, mais l'employeur a fait un lock-out et le gouvernement a adopté une loi de retour au travail et a imposé de nouvelles conditions de travail désavantageuses pour le syndicat et ses membres. Devant l'inutilité de ce moyen de pression, le syndicat a dû redoubler d'ardeur et de créativité. Il a donc travaillé à l'élaboration de campagnes afin de sensibiliser ses membres et la population à des injustices qui parfois ne s'adressent qu'aux membres, ou qui parfois ont une portée au-delà du syndicat. Certains éléments des transformations postales touchaient la population, comme la disparition du porte-à-porte pour la distribution du courrier et l'apparition des boîtes postales communautaires. D'autres

éléments, comme les changements de machinerie ou de procédés ne s'adressaient qu'aux employés de Postes Canada. Il était donc difficile pour le syndicat de trouver le soutien de la population pour toutes les injustices. Il doit donc se rabattre sur la force de ses membres pour les autres injustices, comme la réforme du régime de retraite.

Les résultats que nous avons pu observer sont en lien avec les boîtes postales communautaires. En effet, le STTP a pu faire de cette injustice un enjeu électoral. Ainsi, non seulement le syndicat avait le soutien de la population, mais il l'avait également de quelques élus fédéraux. Il s'agit possiblement de leur plus grosse réussite. Quoique cette injustice-ci ne soit pas encore totalement résolue, elle est du moins celle dont nous avons pu le plus observer. Le STTP est encore aux prises avec la menace de la réforme de leur régime de retraite et la menace de l'intervention de l'État dans son droit de négocier et droit de faire la grève.

Notre deuxième question de recherche concerne la place qu'occupent les stratégies de coalitions parmi les stratégies du STTP dans cette période et la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies, que nous avons étudiée en analysant la place que les stratégies de coalition ont eue parmi les stratégies utilisées par le syndicat et leurs résultats.

Nous avons observé que quoique le syndicat reconnaisse l'importance d'avoir des alliés et de s'unir avec des organisations communautaires, les associations sont encore à un niveau superficiel qui ne permet pas d'appeler cela des coalitions. La structure actuelle du STTP permet difficilement une plus grande collaboration et une meilleure utilisation des

organisations communautaires. Il est donc difficile de savoir s'il sera possible pour le STTP, un jour, de s'embarquer dans une coalition durable. Pour l'instant du moins, ils ont pu s'associer avec certaines organisations pour combattre des injustices comme les boîtes postales communautaires ou pour étendre l'offre de service de Postes Canada, comme la banque postale.

Notre contribution majeure pour cette recherche est notre constatation sur la difficulté du STTP de s'embarquer dans une coalition. Pendant notre période étudiée, du moins, il s'est associé avec certaines organisations pour combattre des injustices comme les boîtes postales communautaires ou pour étendre l'offre de service de Postes Canada, comme la banque postale, mais ses actions ne permettent pas d'appeler ses alliances avec ses alliés des coalitions. Les lacunes de la structure du STTP et les difficultés des représentants du syndicat d'investir dans des coalitions mises en lumière dans cette recherche sont des limites sur lesquelles le syndicat devra se pencher s'il désire procéder avec des coalitions durables.

CONCLUSION

De 1982 à 2016, le gouvernement fédéral canadien s'est ingéré dans le processus de négociation collective avec l'adoption de 19 lois spéciales pour forcer le retour au travail, particulièrement pour le secteur du transport (maritime, ferroviaires et avions), six suspensions des droits de négociations incluant un gel des salaires ou une diminution salariale, un projet de loi spéciale pour une restriction au processus d'accréditation et six lois spéciales concernant la portée des négociations. Entre 2006 et 2015, dans la période où le gouvernement conservateur était au pouvoir et sur laquelle portait notre recherche, ce dernier a fait adopter, ou tenté de faire adopter, un total de six lois spéciales pour le retour au travail de salariés qui étaient alors en grève, en plus de six projets de lois modifiant des lois du travail en place allant à l'encontre des intérêts des travailleurs et des syndicats.

Les membres du STTP se sont vus forcés de retourner au travail le 26 juin 2011 après le lock-out imposé par Postes Canada le 14 juin 2011. Le syndicat s'est également vu privé de son droit de négociation avec des conditions de travail imposées. Malgré un passé militant, le syndicat n'a pu éviter ces revers et a dû composer avec un employeur qui semblait profiter du soutien du gouvernement en place. Quoique la loi forçant le retour au travail des employés de Postes Canada en 2011 ait été jugée inconstitutionnelle en 2016, cette loi spéciale a néanmoins eu ses effets sur les droits des salariés membres du syndicat. Les années pendant lesquelles le gouvernement conservateur a été au pouvoir ont amené

les syndicats à chercher de nouvelles stratégies pour continuer de protéger leurs membres, mais également pour protéger les droits de la population.

8.1 Retour sur les questions de recherche

Dans ce mémoire, nous avons tenté de déterminer la réponse du STTP à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant le mandat du gouvernement conservateur, soit de 2006 à 2015 et jusqu'à la signature de leur dernière convention collective en 2016. Dans les prochains paragraphes, nous revenons sur nos résultats de recherche concernant les pratiques et stratégies mises en place par le STTP en réponse aux injustices subies par ses membres lors de la période étudiée ainsi que sur les processus mis en place par le syndicat pour contrer ces injustices. Nous continuons avec notre analyse des résultats des actions collectives. Enfin, nous analysons la place qu'occupent les stratégies de coalitions parmi les stratégies du STTP dans la même période ainsi que leurs résultats et la dynamique entre les acteurs dans le cadre de ces stratégies.

8.1.1 Les pratiques et les stratégies utilisées par le syndicat dans notre période d'étude et ses processus

Entre 2006 et 2015, le STTP a mis en place certaines pratiques afin d'augmenter sa visibilité auprès de la population et a exploité différentes stratégies afin de répondre aux injustices commises envers ses membres et défendre ainsi leurs intérêts.

L'une des principales forces du syndicat a résidé dans le militantisme de ses membres. C'est ensemble qu'ils détiennent le pouvoir. Or, encore faut-il être capable de les mobiliser et les faire passer à l'action malgré les craintes que cela peut engendrer chez ces membres. La principale stratégie du syndicat pour les motiver a été de les éduquer. En plus de l'éducation, les leaders du STTP ont invité les membres à s'impliquer dans des comités, des campagnes et lors des séances de porte-à-porte. Par leur implication, le syndicat espérait développer chez eux des intérêts collectifs et un sentiment de fierté.

Le STTP a procédé également à des actions collectives au niveau local. Les sections locales ont donc organisé des manifestations pour s'exprimer contre des décisions de la gestion. Ces manifestations ont eu lieu, par exemple, lorsqu'un travailleur a été suspendu car il avait refusé de travailler ou lorsque des présidents de sections locales se sont réunis pour exprimer leur mécontentement à l'égard des transformations postales. Les sections locales ont également organisé des actions de plus petite envergure comme la tenue des pauses de tous les employés en même temps, faire du bruit dans le milieu de travail ou inviter tous les employés à s'habiller de la même façon.

Le STTP a également mandaté une firme de sondage afin de sonder l'opinion publique au sujet de ce que devrait être Postes Canada dans le futur.

Afin de se faire connaître de la population et d'aller chercher un soutien à l'extérieur du monde syndical, le STTP s'est présenté dans des foires et des salons de municipalités. Ce sont des employés du STTP, mais aussi des facteurs et autres employés de Postes

Canada qui se sont installés dans un espace loué par le syndicat qui ont ainsi eu l'opportunité de discuter directement avec des citoyens, mais également avec des élus municipaux. Le syndicat a constaté que cela sensibilisait la population aux injustices que vivent les travailleurs et travailleuses des postes, des personnes qui offrent un service à cette population jour après jour, mais aussi que cela motivait les employés et les membres et que cette motivation se partageait entre les collègues.

Le STTP a également entrepris du lobbyisme lors de ses dernières négociations, ce qui n'a pas été dans ses habitudes des années précédentes.

De plus, le syndicat a organisé plusieurs campagnes, une fois de plus pour mobiliser ses membres autour d'injustices, mais également pour sensibiliser la population. Il y a eu la campagne « *Porch Lights for Posties* » en 2010 qui demandait aux résidents de laisser leur lumière extérieure allumée plus longtemps pour leurs facteurs et factrices qui travaillaient plus tard, la campagne pour la mise en place d'une banque postale afin d'élargir les services offerts par Postes Canada qui est sous la menace d'une privatisation et la campagne « Sauvons Postes Canada » qui a demandé le rétablissement du service de livraison à domicile. Ce sont toutes des campagnes qui ont été mises en place afin d'atteindre les intérêts des membres du STTP, mais ce sont également des campagnes qui rejoignaient alors les intérêts de la population. Les citoyens ont été sensibilisés aux injustices subies par les membres du STTP, mais également à l'idée de développer une

banque postale pour assurer la pérennité de Postes Canada dans le futur et de rétablir le service de livraison à domicile.

Afin de créer ces campagnes, le syndicat a investi de ses fonds pour l'embauche de coordonnateurs de campagnes, ce qui a permis que des employés travaillent exclusivement sur le développement de ces campagnes.

Finalement, le syndicat a demandé également à ses membres et à la population de signer des pétitions, que ce soit pour démontrer un soutien en faveur d'une banque postale ou pour contester la décision de l'employeur de réformer le régime de retraite dans le but d'influencer le gouvernement en place. Nous pouvons ainsi voir que le syndicat a mis de l'avant une vaste gamme de pratiques et de stratégies.

8.1.2 Les résultats des actions collectives

La nouvelle génération et les employés avec le moins d'ancienneté seraient moins militants selon ce que nous avons pu entendre lors de nos entrevues. Malgré tout, le syndicat a obtenu un mandat de grève de ses membres à 95% en 2011 et à 94,2% en 2016. Quoique le STTP ait de forts mandats de grève, il a été entendu en entrevue qu'il est difficile de convaincre les membres de se présenter sur une ligne de piquetage.

Nous n'avons pas observé de résultats concrets pour les manifestations locales ayant eu lieu dans notre période d'étude ni pour les actions collectives de plus petite envergure. Cependant, nous avons pu constater que le STTP a bénéficié d'un appui de la population

à ses revendications, selon les résultats d'un sondage qu'il avait lui-même commandé. Le sondage démontrait en effet que la population canadienne était favorable à l'expansion de services de Postes Canada, dont la banque postale.

C'est, entre autres, lors de salons de municipalités que le STTP a pu engager des discussions avec des élus de villes pour leur parler des résolutions et les convaincre d'obtenir l'adoption de ces résolutions par leur conseil municipal. Il s'agit d'une pratique qui a été beaucoup plus efficace que le porte-à-porte traditionnel du syndicat.

Dans le cadre de lobbyisme, le syndicat a pu préparer un coup d'éclat avec un député du Nouveau Parti Démocratique et a également pu faire de l'installation des boîtes postales communautaires un enjeu électoral, utilisant les résolutions de municipalités comme outil pour convaincre les députés.

Faute de données, nous ne pouvons pas évaluer les résultats pour la campagne « *Porch Lights for Posties* ». Pour ce qui est de la proposition de mise en place d'une banque postale, le STTP a tenté de faire adopter cette proposition par Postes Canada dès 2013, mais il ne semble pas y avoir eu d'avancement. Par contre, la campagne « Sauvons Postes Canada » a été un succès pour le syndicat. La création de cette campagne en 2014 a suscité l'intérêt des municipalités, de députés fédéraux et d'associations représentant des personnes en situation de handicap ou des personnes âgées. La campagne a permis aux associations de soutenir le STTP ouvertement et aux citoyens d'avoir une place où se plaindre des changements en communiquant avec les élus, et ainsi participer à l'appui

donné au syndicat. Elle a aussi permis aux députés fédéraux d'en faire un enjeu électoral. Le tout s'est poursuivi intensément pendant les élections au point que le nouveau gouvernement libéral élu a fait cesser l'implantation des boîtes postales communautaires et exigé un examen de mandat de Postes Canada. Quoique l'installation des boîtes postales communautaires ait alors cessé, le gouvernement a pris la décision de ne pas retirer celles déjà en place.

L'embauche de coordonnateurs pour travailler sur la campagne « Sauvons Postes Canada » du STTP a semblé avoir été une stratégie payante pour le syndicat qui a ainsi pu faire cesser l'installation des boîtes postales puisqu'elle avait des ressources disponibles pour travailler exclusivement sur cette campagne. Or, comme il ne s'agissait pas de postes permanents, cela explique peut-être pourquoi les autres campagnes, comme la banque postale, semblent stagner, par manque de ressources.

Les actions collectives du STTP ont semblé avoir plus de succès lorsque la population et les organisations communautaires se sentaient concernées et démontraient elles aussi leur mécontentement au gouvernement.

8.1.3 La place des stratégies de coalition

Le syndicat a pris beaucoup d'initiatives pour la création de ses actions collectives et quoiqu'il ait tenté de s'associer avec certaines organisations communautaires, il a semblé gérer la majorité d'entre elles de façon individuelle. Or, nous avons pu découvrir au cours de nos entrevues qu'il a tenté des partenariats avec certaines organisations. Comme

indiqué dans le chapitre précédent, nous ne retenons pas le terme « coalition » pour parler de ces pratiques car si nous nous référons aux cinq principes de Tattersall (2010) expliqués aux chapitres deux et sept, nous constatons que le syndicat ne semble pas avoir développé une relation de type « coalition » avec aucune des organisations rencontrées. Par contre, les initiatives ont exprimé néanmoins un désir du STTP de s'allier avec des organismes de la communauté pour atteindre leurs propres intérêts et défendre des intérêts communs. Nous percevons cela davantage comme étant des stratégies de partenariat ou d'association et non de coalition.

De plus, le STTP a eu comme pratique de venir en aide à ces organisations communautaires en leur permettant, par exemple, l'utilisation sans frais de leur salle d'imprimerie. Stratégiquement, cela a permis au syndicat de leur demander une aide lorsque c'était le temps de faire du porte-à-porte pour ses campagnes. Ainsi, le syndicat n'a pas procédé avec des stratégies de coalition dans la période étudiée.

8.1.4 Les résultats des stratégies d'association

En 2013, Denis Lemelin, alors président du STTP, a lancé un appel à tous, incluant les organisations communautaires, invitant à agir pour protéger le service postal à domicile menacé par les transformations postales. Quoique certaines organisations aient répondu à l'appel, ce n'était pas dans le cadre d'un partenariat ou d'une coalition, mais uniquement pour faire entendre leur voix auprès des politiciens et de la population. Le syndicat a fait

des transformations postales une injustice collective, sans pour autant s'engager directement dans une coalition avec des organisations communautaires.

D'ailleurs, sur le site internet du STTP de la campagne pour la banque postale, il était indiqué que leur initiative est appuyée par ACORN, mais il n'y avait pas de mention de coalition ou d'une plus importante association. Malgré leurs intérêts communs, les deux organisations n'ont pas semblé vouloir s'allier davantage pour faire progresser ce projet.

Des représentants du STTP ont également indiqué que le syndicat s'est allié avec les groupes membres du regroupement « *Solidarity Against Austerity* ». Outre un appui au STTP dans le cadre des transformations postales, nous n'avons pas trouvé de trace d'une plus grande alliance. Il en va de même selon les représentants des organisations que nous avons interrogés; le lien entre le syndicat et les organisations communautaire a été davantage en terme de soutien mutuel qu'en termes de coalition défendant une cause commune.

Selon des employés et des représentants du syndicat au niveau local et national rencontrés en entrevue, il est évident que le syndicat savait qu'il avait besoin de ses alliés et que l'entraide était nécessaire. Un des représentants du STTP au niveau national a également mentionné que le STTP pourrait s'associer davantage avec des organisations communautaires et que cela pourrait apporter de grands accomplissements. Un autre représentant national a dit qu'avoir des partenaires dans des campagnes est nouveau et date de 2015.

Le syndicat est donc conscient de l'importance d'avoir des alliés, mais, dans la période étudiée, les associations se sont limitées à offrir de l'aide et du soutien. Il ne semble pas y avoir eu de plan de coalition concret dans lequel le syndicat était prêt à s'investir et s'engager.

8.2 Réflexion sur des pistes de recherches ultérieures et des implications pratiques de la recherche

Le STTP représente des travailleurs impliqués dans un réseau de service qui s'étend d'un bout à l'autre du pays. Les services que ses membres offrent présentement est important, et même essentiel, pour la majorité des Canadiens, et la possibilité d'offres de services supplémentaires représente un potentiel qui pourrait être davantage développé.

Au travers ses études sur des cas de coalition, Tattersall (2010) a déterminé cinq principes à suivre afin de développer une coalition puissante. L'analyse de nos résultats de recherche à la lumière de ces principes nous fait conclure que le STTP n'entreprend pas de stratégie de coalitions.

Il nous a été possible de déterminer que le STTP a des intérêts communs avec des organisations communautaires et en raison de sa structure, partage sa localisation géographique avec toutes les organisations communautaires du Canada. Cependant, afin de développer un syndicalisme de coalition, le STTP doit être prêt à développer des relations durables avec les autres organisations membres de la coalition. Le syndicat doit

accepter de ne pas être l'unique leader et de laisser une place égale aux autres organisations participantes.

Le STTP pratique un type de syndicalisme qui s'apparente davantage au syndicalisme de mouvement social qui, selon Ross (2007), s'appuie sur le contrôle démocratique des membres et sur des luttes qui touchent non seulement leur lieu de travail et leur communauté, mais qui ont aussi une portée nationale.

Ainsi, il nous est possible d'entrevoir quelques pistes de recherche qui pourraient être suivies. Entre autres, il serait intéressant d'étudier plus en profondeur la structure du STTP afin de déterminer si celle-ci pourrait expliquer les difficultés du syndicat à s'engager dans une coalition. Une seconde piste de recherche pourrait viser à mettre en lumière tous les projets et combats dans lesquels s'implique le STTP. Il nous a été possible de voir lors des entrevues que le syndicat tente de s'impliquer dans de multiples projets et il existe peut-être un éparpillement et une difficulté de prioriser qui compliquent la création et le maintien de coalitions par manque de temps et de ressources. Finalement, une troisième piste de recherche serait d'étudier un syndicat différent dans le secteur public canadien afin de déterminer comment il a répondu à la transformation du rôle de l'État et au durcissement des politiques publiques en matière de relations du travail durant le mandat du gouvernement conservateur et de comparer ses stratégies et pratiques avec celles du STTP.

Sans vouloir prétendre connaître la réponse aux défis rencontrés par le STTP au cours des dernières années, cette recherche nous permet de proposer quelques éléments de réflexion concernant ses implications pratiques. Ainsi, si le STTP désire prendre la voie du syndicalisme de coalition, il sera nécessaire à notre avis qu'il établisse clairement qui sont les partenaires pour chaque coalition et que les intérêts autour desquels la coalition se forme soient définis de pair avec ces partenaires. Le syndicat ne pourra pas être le seul leader, il devra partager le leadership avec chaque organisation présente dans la coalition. Finalement, le syndicat devra s'engager à long terme avec ces organisations au sein de la coalition, participer sur une base égalitaire avec les autres organisations et reconnaître leurs capacités. Ce n'est qu'en priorisant la coalition et les intérêts qu'elle représente que le STTP pourra s'engager dans la voie du syndicalisme de coalition et ainsi, peut-être se renouveler en profondeur face aux transformations du rôle de l'État.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbott, K. (2006). A Review of Employment Relations Theories and Their Application. *Problems and Perspectives in Management*(1), 187-199.
- Abella, I. M. (1981). *Le mouvement ouvrier au Canada, 1902-1960*. Ottawa: Société historique du Canada.
- Ahmad, A. (2016). Grande victoire pour le STTP : la loi de retour au travail de 2011 déclarée inconstitutionnelle. Page consultée le 7 septembre 2018, à <https://www.cupw.ca/fr/grande-victoire-pour-le-sttp-la-loi-de-retour-au-travail-de-2011-d%C3%A9clar%C3%A9e-inconstitutionnelle>
- Alliance de la Fonction publique du Canada. (2009). *Mémoire (Projet de loi C -10)*. Comité Permanent des finances de la Chambre des communes, Ottawa.
- Alliance de la Fonction publique du Canada. (2013). Structure de l'AFPC. Page consultée le 2 juillet 2014, à <http://syndicatafpc.ca/structure-de-lafpc>
- Anderson, J. (2013). Pourquoi le Canada a besoin de services bancaires postaux. (Rapport No 978-1-77125-087-0). Rapport de recherche adressé au: Centre canadien de politiques alternatives
- Andrew, E. (1975). Marx's Theory of Classes: Science and Ideology. *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 8(3), 454-466. doi: 10.2307/3231070

- Audet, M.& Larouche, V. (1988). Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles. *Relations industrielles*, 43(1), 3-30.
- Barbash, J. (1991). Industrial Relations Concepts in the USA. *Relations industrielles*, 46(1), 91-119.
- Barkel, E. K. (2014a). *Analyse financière des congés de maladie de la fonction publique fédérale*. Ottawa, Canada: Bureau du directeur parlementaire du budget.
- Barkel, E. K. (2014b). *Importance relative financière des congés de maladie dans 20 ministères de l'administration publique centrale*. Ottawa, Canada: Bureau du directeur parlementaire du budget.
- Beaud, J.-P. (1984). Les techniques d'échantillonnage. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 175-201). Sillery: Les presses de l'Université du Québec.
- Belem, G., Champion, E., Gendron, C.& Turcotte, M. F. (2006). *Initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise et alliances avec la société civile comme renouvellement de l'action syndicale à l'ère de la mondialisation économique*. Université du Québec, Montréal: Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable.
- Bellemare, G.& Briand, L. (2012). La syndicalisation des services de garde au Québec : à pratiques innovatrices, des concepts nouveaux. *Revue de l'IRES*, 75(4), 117-141.
- Bellemare, G., Gravel, A. R., Briand, L.& Vallée, A. (2006). Syndicalisme et mouvements sociaux. Voie de renouvellement des théories du syndicalisme et de l'action syndicale efficace ? . *Économie et solidarité*, 36(2), 192-218.

Black, S. (2012). Community unionism and the Canadian labour movement. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Rethinking the politics of labour in Canada*. Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.

Bleakney, D. (2013). This post office belongs to everyone. *Briarpatch*. Repéré à <https://briarpatchmagazine.com/blog/view/this-post-office-belongs-to-everyone>

Budd, J. W. (2004). *Employment with a human face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*. New York: Cornell University Press.

Buzzetti, H. (2013). Postes Canada - Le courrier ne sera plus livré à domicile, *Le Devoir*.

Camfield, D. (2011). Fast Facts: Lessons of the Canada Post Lockout. *ZNet*. Repéré à <https://zcomm.org/znetarticle/fast-facts-lessons-of-the-canada-post-lockout-by-david-camfield/>

Camfield, D. (2013). Renewing public sector unions. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Public sector unions in the age of austerity* (pp. 69-80). Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.

Campbell, R. (1993). Symbolic regulation: The case of third-party regulation of Canada Post. *Canadian Public Policy*, 19(3), 325-339.

Campbell, R. M. (2002). *The politics of postal transformation modernizing postal systems in the electronic and global world*. Montreal, Que.: McGill-Queen's University Press.

- Canada Newswire. (2011). Sky-high strike vote puts the pressure on postal negotiations. *Cision*. Repéré à <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/sky-high-strike-vote-puts-the-pressure-on-postal-negotiations-508058601.html>
- Canadian Foundation for Labour Rights. (2014). Restrictive labour laws in Canada. Page consultée le 2 juillet 2014, à <http://labourrights.ca/issues/restrictive-labour-laws-canada>
- Champlin, D. P.& Knoedler, J. T. (2004). *The institutionalist tradition in labor economics*: Armonk, N.Y. London M. E. Sharpe.
- Choudry, A.& Thomas, M. (2012). Organizing migrant and immigrant workers in Canada. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Rethinking the politics of labour in Canada*. Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.
- Collombat, T. (2014). Canada - Le projet de loi C-377 : transparence financière ou programme antisindical ? *Chronique internationale de l'IRES*(145), 19-28.
- Conférence ferroviaire de Teamsters Canada. (2012). Les CFTC négocieront avec le CP aussi longtemps qu'il le faudra. Page consultée le 17 août 2013, à http://www.teamstersrail.ca/cftc/mai_23_2012.htm
- Congrès du travail du Canada. (2013). Le projet de loi C-377 devrait être retiré : Le CTC salue les amendements apportés par le Sénat, mais le projet de loi demeure inacceptable. Page consultée le 30 avril 2014, à <http://www.congresdutravail.ca/national/nouvelles/le-projet-de-loi-c-377-devrait-tre-retir-le-ctc-salue-les-amendements-apport-s-pa>

- Coulter, K. (2012). Anti-poverty work: unions, poor workers and collective action in Canada. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Rethinking the politics of labour in Canada*. Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.
- Cox, R. W. (1981). Social Forces, States and World Orders: Beyond International Relations Theory. *Millenium : Journal of International Studies*, 10(2).
- Darlington, R. (2008). *Syndicalism and the Transition to Communism : An International Comparative Analysis*. Aldershot, England: Ashgate.
- Deglise, F. (2008). Inquiétudes au sujet de l'avenir de la poste rurale. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/183672/inquietudes-au-sujet-de-l-avenir-de-la-poste-rurale>
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Devoy, D. (2011). CP postal workers get ready to return to work. *Insideottawavalley.com*. Repéré à <https://www.insideottawavalley.com/news-story/3799170-cp-postal-workers-get-ready-to-return-to-work/>
- Durrenberger, P.& Erem, S. (2012). American Labor Unions as Organizations. Dans D. D. Caulkins & A. T. Jordan (Éds.), *A Companion to Organizational Anthropology* (pp. 328-345). Chicester: Wiley-Blackwell.

- Emersberger, J. (2011). TorStar Bargains for Canada Post. *ZNet*. Repéré à <https://zcomm.org/znetarticle/torstar-bargains-for-canada-post-by-joe-emersberger/>
- Evans, B. (2013). When your boss is the state - The paradoxes of public sector work. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Public sector unions in the age of austerity* (pp. 18-30). Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.
- Fantasia, R. (1988). *Cultures of Solidarity: Consciousness, Action and Contemporary American Workers*. Berkeley: University of California Press.
- Fantasia, R.& Voss, K. (2004). *Hard work - Remaking the american labor movement*. Berkeley: University of California Press.
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. (2013). La FTQ invite ses affiliés à passer à l'action. *Projet de loi C-377* Page consultée le 30 avril 2014, à <http://ftq.qc.ca/nouvelles/2346/Nouveau+d%C3%A9lai+pour+le+projet+de+loi+C-377>
- Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec. (2008). *Unir nos forces pour renouveler notre action ensemble*. Communication présentée au 8e congrès de la FIQ, St-Hyacinthe.
- Fine, J. (2005). Worker centers - Organizing communities at the edge of the dream. *Economic Policy Institute*. Repéré à <http://www.epi.org/publication/bp159/>
- Fortin, F., Tremblay-Pepin, S.& Tremblay-De Mestral, H. (2014). Faut-il privatiser Postes Canada. *Institut de recherche et d'information socio-économiques*. Repéré à <https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Note-Postes-WEB-011.pdf>

Fossaert, R. (1961). *L'avenir du capitalisme*. Paris: Édition du Seuil.

Frege, C., Heery, E. & Turner, L. (2004). The new solidarity? Trade union coalition building in five countries. Dans C. Frege & J. Kelly (Éds.), *Varieties of unionism: strategies for union revitalization in a globalizing economy* (pp. 137-158). Oxford: Oxford University Press.

Gaboury, P. (2013). Le comptoir postal des Promenades fermera en juillet. *leDroit*. Repéré à <https://www.ledroit.com/actualites/fonction-publique/le-comptoir-postal-des-promenades-fermera-en-juillet-144a50aa640071cacea1bb035094874d>

Gaboury, P. (2014). Abolition du courrier à domicile: plus de 200 000 personnes ont signé la pétition. *leDroit*. Repéré à <https://www.ledroit.com/archives/abolition-du-courrier-a-domicile-plus-de-200-000-personnes-ont-signe-la-petition-1ff60405080145d68d7eab1a121a5804>

Gagnon, M.-J. (1991). Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique. *Sociologie et sociétés*, 23(2), 79-95.

Gagnon, M.-J. (2003). Syndicalisme et classe ouvrière. Histoire et évolution d'un malentendu. *Lien social et Politiques*(49), 15-33.

Gagnon, R. P., Lebel, L. & Verge, P. (1991). *Droit du travail* (2e éd.). Québec: Presses de l'Université Laval.

Gendron, C. (2001). Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques. *Revue POUR*, 172(1), 175-181.

Getman, J. G. (2010). *Restoring the power of unions - It takes a movement*. New Haven: Yale University Press.

Gouvernement du Canada. (2014). Comment le gouvernement fonctionne. Page consultée le 2 juillet 2014, à <http://www.canada.ca/fr/gouv/systeme/index.html>

Harding, N. (1998). Marx, Engels and the Manifesto: Working class, party, and proletariat. *Journal of Political Ideologies*, 3(1), 13-44. doi: 10.1080/13569319808420767

Hébert, G. (1987). L'évolution du syndicalisme au Canada: comment un mouvement devient une institution. *Relations industrielles*, 42(3), 500-519. doi: 10.7202/050332ar

Hébert, G. (1995). La législation sur les relations du travail au Canada et le C.P. 1003. *Relations industrielles*, 50(1), 85-116. doi: 10.7202/050993ar

Heery, E., Abbott, B. & Williams, S. (2012). The Involvement of Civil Society Organizations in British Industrial Relations: Extent, Origins and Significance. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 47-72. doi: 10.1111/j.1467-8543.2010.00803.x

Holgate, J. (2013). Faith in unions: From safe spaces to organised labour. *Capital & Class*, 37, 239-261.

- Holgate, J. (2014). An international study of trade union involvement in community organizing: same model, different outcomes. *British Journal of Industrial Relations*, 10.1111/bjir.12098. doi: 10.1111/bjir.12098
- Holt, W. (2007). Union Densities, Business Unionism, and Working-Class Struggle: Labour Movement Decline in the United States and Japan, 1930-2000. [Article]. *Labour / Le Travail*, 59, 99-131.
- Hoogers, E. (2009). Major Structural Revisions in CUPW 1965 to 2008: CUPW Structure Committee.
- Hoogers, E., Swartz, D.& Warskett, R. (2016). Postal Workers Confront Canada Post: The Struggle Continues in 2016. *The Bullet Socialist Project*, (1285). Repéré à <http://www.socialistproject.ca/bullet/1285.php>
- Hoxie, R. F. (1907). The Trade-Union Point of View. *Journal of Political Economy*, 15(6), 345-363. doi: 10.2307/1819493
- Hoxie, R. F. (1914a). Trade Unionism in the United States. *Journal of Political Economy*, 22(3), 201-217. doi: 10.2307/1820431
- Hoxie, R. F. (1914b). Trade Unionism in the United States: The Essence of Unionism and the Interpretation of Union Types. *Journal of Political Economy*, 22(5), 464-481.
- Hyman, R. (1974). Inequality, ideology and industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, 12(2), 171-190.

Hyman, R. (1989). *The political economy of industrial relations : theory and practice in a cold climate*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan Press.

Institut professionnel de la fonction publique du Canada. (2009). *Mémoire au Comité permanent de la Chambre des communes sur les finances*. Comité permanent de la Chambre des communes sur les finances, Ottawa.

Jackson, A. (2010). *Work and labour in Canada : critical issues. Second edition*. Toronto: Canadian Scholars' Press.

Jones, S. (2002). Towards a globally sustainable and inclusive theory of industrial relations for a knowledge economy'. *Mutual Gains - Community and Unions in a Networked Economy* Page consultée, à http://www.ilo.org/public/english/iira/documents/congresses/world_13/track_4_jones.pdf

Jones, S. (2004). Towards a Theory of Industrial Relations for a Knowledge Economy. *Industrielle Beziehungen*, 11(1), 15-26.

Kainer, J. (2006). Gendering union renewal: women's contributions to labour movement revitalization. Gender and Work Database Consultée le le 21 juillet 2015

Katambwe, J. M. (2001). L'éthique de la communication organisationnelle : une analyse paradigmatique et fondationnelle. Dans P. J. Brunet (Éd.), *L'éthique dans la société de l'information* (pp. 73-100): Les Presses de l'Université Laval.

- Kaufman, B. (2013). Sidney and Beatrice Webb's Institutional Theory of Labor Markets and Wage Determination. (Rapport No 2013-1-2). Rapport de recherche adressé au Atlanta: Georgia State University
- Kelly, J. E. (2002). *Rethinking Industrial Relations : Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.
- Klandermans, B. (1984a). Mobilisation and participation in trade union actions: a value expectancy approach. *Journal of Occupational Psychology*, 57(2), 107-120.
- Klandermans, B. (1984b). Mobilisation and participation: social, psychological expansions of resource mobilisation theory. *American Sociological Review*, 49(5), 583-600.
- Kouvelakis, E. (2003). La résistible marchandisation de la force de travail. *Actuel Marx*, 2(34), 17-42.
- Kumar, P.& Murray, G. (2006). Innovation in Canadian Unions: Pattern, Causes and Consequences. Dans P. Kumar & C. Schenk (Éds.), *Path to Union Renewal. Canadian Experiences*. Peterborough: Broadview Press.
- La Presse canadienne. (2011). Postes Canada - Ottawa dépose son projet de loi spéciale. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/politique/canada/325946/postes-canada-ottawa-depose-son-projet-de-loi-speciale>
- Lafleur, D.& MacKenzie, C. (2010). Transformation postale à Winnipeg – désastreuse, à tous les points de vue. Page consultée le 28 septembre 2018, à <https://www.sttp.ca/fr/transformation-postale-%C3%A0-winnipeg-%E2%80%93-d%C3%A9sastreuse-%C3%A0-tous-les-points-de-vue>

Lakey, G.& Oppenheimer, M. (1965). *A manuel for direct action*: Quadrangle books.

Lancaster House. (2016). Ontario judge finds back-to-work legislation aimed at postal workers violates Charter. *CanLII Connects*. Repéré à <http://canliiconnects.org/fr/summaries/42968>

Langford, T.& Sexton, J. (1996). Effects of Strike Participation on the Political Consciousness of Canadian Postal Workers. *Relations industrielles*, 51(3), 563-585.

Leclerc, A. (2008). Letter to the CPC Strategic Review Advisory Panel. *ZNet*. Repéré à <https://zcomm.org/znetarticle/letter-to-the-cpc-strategic-review-advisory-panel-by-site-administrator/>

Lee, I. (2012). Striking Out: The New Normal in Canadian Labour Relations? *Journal of Parliamentary and Political Law*(5).

Lemelin, D. (2010). Manuel du SMIFF : le STTP remporte une victoire partielle. Page consultée le 28 septembre 2018, à <https://www.sttp.ca/fr/manuel-du-smiff-le-sttp-remporte-une-victoire-partielle>

Lemelin, D. (2013a). Agissez maintenant pour améliorer le Régime de pensions du Canada et le Régime de rentes du Québec. Page consultée le 17 octobre 2018, à <https://www.sttp.ca/fr/agissez-maintenant-pour-ameliorer-le-regime-de-pensions-du-canada-et-le-regime-de-rentes-du-quebec>

Lemelin, D. (2013b). Le STTP conteste l'augmentation à 50 % des cotisations au régime de retraite. Page consultée le 14 septembre 2018, à <https://www.sttp.ca/fr/le-sttp-conteste-l'augmentation-a-50-des-cotisations-au-regime-de-retraite>

Lemelin, D. (2013c). Pension plan - Discussions with Canada Post. Page consultée le 9 octobre 2018, à https://www.cupw.ca/sites/default/files/legacy_imported_document/bul_2011-2015-201_en.pdf

Lenin, V. (1920a). Left-Wing Communism: an Infantile Disorder. *Collected Works of Vladimir Lenin* Page consultée, à <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1920/lwc/>

Lenin, V. (1920b). The Trade Unions, The Present Situation And Trotsky's Mistakes. *Collected works of Vladimir Lenin* Page consultée, à <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1920/dec/30.htm>

Lénine. (1902). What is to be done? Page consultée, à <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1901/witbd/ii.htm>

Lénine. (1965). Que faire? *Oeuvres* (Vol. 5). Paris: Éditions sociales.

Lévesque, B. (2001a). Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : pour une démocratie plurielle. *Deuxième Rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité*.

- Lévesque, B. (2001b). Le partenariat: une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale. *23e Congrès international du CIRIEC*.
- Lew, R. (2009). Oublier Lénine. *L'Homme et la société*, 172-173(2-3), 113-126. doi: 10.3917/lhs.0172.0113
- Mandel, E. (1980). *Long waves in capitalist development: the Marxist interpretation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marx, K. (1846). The German Ideology. *Karl Marx, 1818-1883, Collected Works* Page consultée, à <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1845/german-ideology/index.htm>
- Marx, K. (1847). Wages. *Karl Marx, 1818-1883, Collected Works* Page consultée, à <https://marxists.anu.edu.au/archive/marx/works/1847/12/31.htm>
- Marx, K. (1865). Value, Price and Profit. *Karl Marx, 1818-1883, Collected Works* Page consultée, à <http://www.marxists.org/archive/marx/works/1865/value-price-profit/>
- Marx, K. (1866). Instructions for the Delegates of the Provisional General Council. Page consultée, à <http://www.marxists.org/history/international/iwma/documents/1866/instructions.htm#06>
- Mathieu, L. (2007). L'espace des mouvements sociaux. *Politix*, 20(77), 131-151.

- McAdam, D. (1988). Micromobilization contexts and recruitment to activism. *International Social Movement Research*, 1, 125-154.
- McCallum Miller, C. (2011). What's at Stake at Canada Post? *ZNet*. Repéré à <https://zcomm.org/znetarticle/whats-at-stake-at-canada-post-by-cindy-mccallum-miller/>
- McGuckin, G. (2011). Was CUPW Defeat Inevitable? *New Socialist*. Repéré à <http://newsocialist.org/was-cupw-defeat-inevitable/>
- Milios, J.& Economakis, G. (2011). The Middle Classes, Class Places, and Class Positions: A Critical Approach to Nicos Poulantzas's Theory. *Rethinking Marxism*, 23(2), 226-245. doi: 10.1080/08935696.2011.558758
- Mollona, M. (2009). Community unionism versus business unionism: The return of the moral economy in trade union studies. *American Ethnologist*, 36(4), 651-666. doi: 10.1111/j.1548-1425.2009.01201.x
- Musée Canadien de l'histoire. (2000). Les Postes canadiennes au sein du nouveau Dominion. *Une chronologie de l'histoire postale du Canada*. Page consultée le 12 mai 2016, à <http://www.museedelhistoire.ca/cmc/exhibitions/cpm/chrono/chs1868f.shtml>
- Nesbitt, D.& Bush, D. (2013). We can beat the right and win the fight at Canada Post. *The Bullet Socialist Project*. Repéré à <https://socialistproject.ca/2013/12/b913/>
- Nichols, L. J. (2012). Alliance Building to Create Change: The Women's Movement and the 1982 CUPW Strike. *Just Labour*, 19.

Offe, C. & Wiesensthal, H. (1980). Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organizational form. *Political power and social theory*, 1(1), 67-115.

Ontario Confederation of University Faculty Associations. (2014). *Brief on Bill C-525 Employees' Voting Rights Act*. Standing Committee on Human Resources, Skills and Social Development and the Status of Persons with Disabilities, Ottawa.

Palacek, M. (2013). Why Canada Post should be expanding services. *Rabble.ca*. Repéré à <http://rabble.ca/node/101740>

Palecek, M. (2013). Why Canada Post should be expanding services. *Rabble*. Repéré à <http://rabble.ca/node/101740>

Panitch, L. & Swartz, D. (2013). The continuing assault on public sector unions. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Public sector unions in the age of austerity* (pp. 31-45). Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.

Paquet, R., Tremblay, J.-F. & Gosselin, É. (2004). Des théories du syndicalisme : Synthèse analytique et considérations contemporaines. *Relations industrielles*, 59(2), 295-320.

Parlement du Canada. (2012). Législation fédérale ordonnant la reprise au travail. Page consultée le 2 juillet 2014, à <http://www.parl.gc.ca/Parlinfo/Compilations/HouseOfCommons/legislation/LegislationBackToWork.aspx?Language=F>

Parrot, J.-C. (2005). *Ma vie de syndicaliste*. Montréal: Boréal.

Perlman, S. (1928). *The theory of the labor movement*. New York: The Macmillan Company.

Perron, L.-S. (2015). L'installation des boîtes postales communautaires suspendue. *La Presse.ca*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201510/26/01-4914070-linstallation-des-boites-postales-communautaires-suspendue.php>

Postes Canada. (2005). Rapport annuel 2005 - Notre réussite : assurer le succès de nos clients Repéré à https://www.canadapost.ca/assets/pdf/aboutus/financialreports/ar_2005-f.pdf

Postes Canada. (2006). Rapport annuel 2006 - La poste moderne. Repéré à https://www.canadapost.ca/assets/pdf/aboutus/financialreports/ar_2006-f.pdf

Postes Canada. (2008). Rapport annuel 2008 - Un lien essentiel. Repéré à https://www.canadapost.ca/assets/pdf/aboutus/financialreports/ar_2008-f.pdf

Postes Canada. (2013). Rapport annuel 2013. Repéré à https://www.canadapost.ca/assets/pdf/aboutus/financialreports/2013_ar_complete_fr.pdf

Rathgen, K., Hammond, M. B., Hoxie, R. F., Howard, E. D., Babson, R. W., Deibler, F. S., . . . Trimble, W. J. (1914). The Problem of Syndicalism--Discussion. *The American Economic Review*, 4(1), 131-157. doi: 10.2307/1827711

- Reiss, J. (2005). Social Movement Unionism and Progressive Public Policy in New York City. *Just Labour*, 5(1), 36-48.
- Robinson, I. (2000). Neoliberal Restructuring and U.S. Unions: Toward Social Movement Unionism? *Critical sociology*, 26(1-2), 109-138.
- Rocher, G. (1972). *Talcott Parsons et la sociologie américaine* (Vol. 29). Paris: Les Presses universitaires de France.
- Rosenfeld, H. (2013). Les dilemmes du syndicalisme. *Nouveaux cahiers du socialisme*(9), 144-152.
- Ross, S. (2007). Varieties of social unionism: Towards a framework for comparison. *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, 11, 16-34.
- Ross, S. (2011). Social Unionism in Hard Times: Union-Community Coalition Politics in the CAW Windsor's Manufacturing Matters Campaign. *Labour / Le Travail*, 68(1), 79-115.
- Ross, S. (2012). Business unionism and social unionism in theory and practice. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Rethinking the politics of labour in Canada*. Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.
- Ross, S. (2013). Social unionism and union power in public sector unions. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Public sector unions in the age of austerity* (pp. 57-68). Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.

- Ross, S. & Savage, L. (2013). Introduction. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Public sector unions in the age of austerity* (pp. 9-17). Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale - De la problématique à la collecte des données*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Ryan, H. (2010). Winnipeg Wildcat: Postal Workers Refuse Unsafe Work. *LaborNotes*. Repéré à <http://labornotes.org/2010/12/winnipeg-wildcat-postal-workers-refuse-unsafe-work>
- Sack, J. & Lee, T. (1989). The Role of the State in Canadian Labour Relations. *Relations industrielles*, 44(1), 195-223. doi: 10.7202/050480ar
- Sandborn, T. (2014). Polled Public Opposes Privatized Canada Post. *The Tyee*. Repéré à <https://thetyee.ca/News/2014/05/01/Dont-Privatize-Canada-Post/>
- Savage, L. & Smith, C. W. (2013). Public sector unions and electoral politics in Canada. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Public sector unions in the age of austerity* (pp. 46-56). Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.
- Secrétariat général de l'Université du Québec en Outaouais. (2015). Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Page consultée le 19 mai 2016, à <file:///C:/Users/Isabelle/Downloads/11909-politique-dethique-la-recherche-avec-etres-humains.pdf>
- Service de la recherche du SCFP. (2013). Le point du SCFP - Projet de loi C-525: Syndicat canadien de la fonction publique.

Steinhoff, K.& Bickerton, G. (2012). *Les répercussions économiques de la grève et du lock-out à Postes Canada : Dommages économiques permanents ou contretemps temporaires?* Communication présentée à la 20e Conférence sur l'économie de la poste et de la livraison, Brighton, Royaume-Uni.

Swartz, D.& Warskett, R. (2012). Canadian labour and the crisis of solidarity. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Rethinking the politics of labour in Canada*. Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.

Syndicat canadien de la fonction publique. (2012). C-377 : Les députés conservateurs ont montré leur biais antisyndical en votant pour un mauvais projet de loi. Page consultée le 30 avril 2014, à <http://scfp.ca/action-politique/c-377-les-deputes-conservateurs-ont>

Syndicat canadien de la fonction publique. (2013). C-60 : un projet de loi qui menace les libertés fondamentales - Une lettre ouverte au premier ministre Stephen Harper. Page consultée le 16 août 2014, à <http://www.scfp.qc.ca/nouvelles/2606/Une-lettre-ouverte-au-premier-ministre-Stephen-Harper?langue=fr>

Syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile. (2012). Re-thinking Canada's Auto Industry: A Policy Vision to Escape the Race to the Bottom. Page consultée le 17 août 2013, à <http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sme-tbm.org%2Fapp%2Fdownload%2F6668821404%2FCAW%2BAUTO%2BPOLICY%2BPLAN.pdf&ei=ZEfxU8S7LIGMyATI5oKQBQ&usg=AFQjCNGWdKaCV1CEb63RgTzN3uWmkY8pWw&bvm=bv.73231344,d.aWw>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes - Section locale de Montréal. (2003). 1960 à 1960. *Historique* Page consultée le 19 octobre 2018, à <http://sttpmtl.com/about/1960-a-1969/>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2004). Manuel des déléguées et délégués syndicaux.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2005a). *Politiques nationales*.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2005b). *Statuts nationaux*.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2008a). The future of postal service and postal work. *Perspective*, 36(3). Repéré à https://www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2008/persp_v36_n3_au2008_en.pdf

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2008b). *Politiques nationales*.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2009). Importants changements en vue à Postes Canada. *Le bulletin d'action des déléguées et délégués syndicaux*, volume 9(1). Repéré à <https://www.sttp.ca/fr/campaign/resources/importants-changements-en-vue-%C3%A0-postes-canada>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2011). Votre vote est important. *Perspective*, 39(1). Repéré à https://www.sttp.ca/sites/default/files/legacy_imported_document/persp-strikevote-mar2011_fr.pdf

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2012a). Grève et lock-out à Postes Canada en 2011 : des conséquences nettement exagérées. *Cision*. Repéré à

<https://www.newswire.ca/fr/news-releases/greve-et-lock-out-a-postes-canada-en-2011---des-consequences-nettement-exagerees-510420881.html>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2012b). NON au budget Harper, OUI à une société juste et équitable. Page consultée le 4 août 2018, à <https://www.sttp.ca/fr/non-au-budget-harper-oui-%C3%A0-une-soci%C3%A9t%C3%A9-juste-et-%C3%A9quitable>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2013). Un sondage démontre que la population est favorable aux services bancaires postaux et s'oppose à la privatisation et à la déréglementation du service postal. Page consultée le 3 août 2018, à <https://www.cupw.ca/fr/un-sondage-d%C3%A9montre-que-la-population-est-favorable-aux-services-bancaires-postaux-et-s%E2%80%99oppose-%C3%A0-la>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2014a). Le passage aux boîtes postales communautaires. Page consultée le 22 octobre 2018, à <https://www.cupw.ca/fr/campaign/resources/le-passage-aux-bo%C3%AEtes-postales-communautaires>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2014b). Mon régime de retraite, j'y tiens! Page consultée le 4 août 2018, à <https://www.sttp.ca/fr/mon-r%C3%A9gime-de-retraite-j%E2%80%99y-tiens>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2015a). Au sujet du STTP. Page consultée, à <http://www.sttp.ca/fr/accueil>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2015b). *Politiques nationales.*

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2016a). Banque Postale. Page consultée le 17 octobre 2018, à <https://www.cupw.ca/fr/campaign/banque-postale/%C3%A0-propos-de-la-campagne>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. (2016b). Vers des collectivités durables. Page consultée, à http://www.deliveringcommunitypower.ca/fr/collectivites_durables

Tattersall, A. (2010). *Power in coalition - Strategies for strong unions and social change*. Ithaca: Cornell University Press.

Taylor, P.& Bain, P. (2003a). Call center organizing in adversity: From Excell to Vertex. Dans G. Gall (Éd.), *Union organizing campaigning for trade union recognition* (pp. 153-172). New York, États-Unis: Routledge Taylor & Francis Group.

Taylor, P.& Bain, P. (2003b). 'Subterranean Worksick Blues': Humour as Subversion in Two Call Centres. *Organization Studies*, 24(9), 1487-1509. doi: 10.1177/0170840603249008

Teisceira-Lessard, P. (2015). Denis Coderre détruit une installation de Postes Canada. *La Presse.ca*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/201508/13/01-4892429-denis-coderre-detruit-une-installation-de-postes-canada.php>

Témoignages C-525, Sénat du Canada, 41-2 Sess. (2014).

Thomas, M. P.& Tufts, S. (2016). Austerity, Right Populism, and the Crisis of Labour in Canada. *Antipode*, 48(1), 212-230. doi: 10.1111/anti.12162

Tilly, C. (1977). *From Mobilization to Revolution*. University of Michigan: Center for research on social organization.

Tosstorff, R. (2009). Syndicalism and the Transition to Communism. An International Comparative Analysis. [Studies in Labour History.]. *International Review of Social History*, 54(1), 113-116. doi: <http://dx.doi.org/10.1017/S0020859009000066>

Touraine, A., Wiewiorka, M. & Dubet, F. (1984). *Le mouvement ouvrier*. Paris: Fayard.

Tremblay, L.-M. (1965). La théorie de Selig Perlman : une étude critique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 20(2), 295-339.

Turner, L. (2004). Labor and global justice: Emerging reform coalitions in the world's only superpower. *Industrielle Beziehungen*, 11(1/2), 92-111.

Turner, L. & Hurd, R. W. (2001). Building Social Movement Unionism: The Transformation of the American Labor Movement. Dans L. Turner, H. C. Katz & R. W. Hurd (Éds.), *Rekindling the movement: Labor's quest for relevance in the twenty-first century* (pp. 9-26). Ithaca, NY: Cornell University Press.

Unifor. (2013). Histoire et mission. Page consultée le 18 août 2014, à <http://www.unifor.org/fr/a-propos-unifor/histoire-mission>

Viparelli, I. (2010). Crises, révoltes et occasion révolutionnaire chez Marx et Lénine. *Actuel Marx*, 47(1), 27-42. doi: 10.3917/amx.047.0027

Warskett, R. (1993). Democratizing the State: Challenges from Public Sector Unions. *Studies in Political Economy*, 42.

Warskett, R. (2013). Federal public sector unions in times of austerity - Linking structure and strategic choice. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Public sector unions in the age of austerity* (pp. 126-138). Black Point, Nova Scotia: Fernwood Publishing.

Webb, S.& Webb, B. (1896). The Method of Collective Bargaining. *The Economic Journal*, 6(21), 1-29.

Webb, S.& Webb, B. (1897). *Industrial Democracy*. London: Longmans, Green & Co.

White, J. P., Janzen, R.& Sexton, J. (2000). The Industrial Relations Implications of Privatization: The Case of Canada Post. *Relations industrielles*, 55(1), 36-58.

Wright, M. (1989). The Legalisation of Labour Relations at Canada Post. *Relations industrielles*, 44(4), 866-882.

Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5 edition. éd.). Los Angeles: SAGE.